

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu českých sázkových kanceláří
Competitive Analysis on the Market of Czech Bet Companies

Student: Bc. Marek Vondrák
Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Balcar

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marek Vondrák**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza konkurence na trhu českých sázkových kanceláří**
Competitive Analysis on the Market of Czech Bet Companies

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy konkurence
 3. Charakteristika trhu českých sázkových kanceláří
 4. Metodika výzkumu
 5. Analýza výsledků výzkumu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

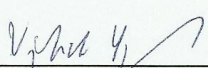
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

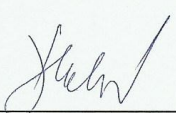
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Balcar**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



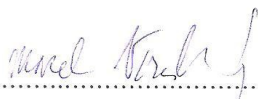

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 25.4.2014


.....
Bc. Marek Vondrák

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Tomáši Balcarovi za jeho cenné rady, zájem, ochotu a odborné vedení této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická východiska analýzy konkurence.....	7
2.1	<i>Konkurence.....</i>	7
2.1.1	Typologie konkurence	7
2.1.2	Analýza konkurence	8
2.1.3	Konkurenční výhoda.....	8
2.1.4	Konkurenční strategie	9
2.2	<i>Benchmarking.....</i>	10
2.2.1	Historie benchmarkingu.....	10
2.2.2	Definice benchmarkingu.....	11
2.2.3	Využití a smysl benchmarkingu	11
2.2.4	Realizace pěti etap benchmarkingu	12
2.3	<i>SWOT analýza</i>	13
2.3.1	Historie Swot analýzy.....	13
2.3.2	Realizace SWOT analýzy	14
2.4	<i>Marketing služeb.....</i>	15
2.4.1	Vlastnosti služeb	15
2.4.2	Marketingový mix služeb	16
3	Charakteristika trhu českých sázkových kanceláří.....	18
3.1	<i>Charakteristika sázkových kanceláří.....</i>	18
3.1.1	Fortuna Entertainment Group	18
3.1.2	Tipsport, a.s.	21
3.1.3	CHANCE, a.s.....	22
3.1.4	SYNOT TIP, a.s.....	22
3.2	<i>Charakteristika makroprostředí na trhu českých sázkových kanceláří.....</i>	23
3.2.1	Politické prostředí	23
3.2.2	Ekonomické prostředí	25
3.2.3	Technologické prostředí	25
3.2.4	Demografické prostředí	26
4	Metodika výzkumu	27
4.1	<i>Přípravná fáze</i>	27
4.2	<i>Realizační fáze.....</i>	29
5	Analýza výsledků výzkumu.....	31
5.1	<i>Metoda osobního dotazování.....</i>	31
5.1.1	Vyhodnocení identifikačních údajů a dodržení kvót	31

5.1.2	Známost sázkových kanceláří	32
5.1.3	Nejvyužívanější SK	33
5.1.4	Důvod preference a negativa využívaných SK	34
5.1.5	Typ preferovaného sázení a jeho závislost na věku	35
5.1.6	Hodnocení prvků sázkových kanceláří	36
5.1.7	LIVE sázení	37
5.1.8	Charakteristika českého sázkaře	38
5.2	<i>Metoda benchmarking</i>	40
5.2.1	Online působení	40
5.2.2	Kurzová nabídka	41
5.2.3	Pobočky	42
5.2.4	Promo akce	42
5.2.5	Lidský faktor	43
5.2.6	Celkové hodnocení	44
5.3	<i>SWOT Analýza SK Fortuna</i>	45
6	Návrhy a doporučení	49
6.1	<i>Návrhy a doporučení plynoucí z dotazníkového šetření</i>	49
6.2	<i>Návrhy a doporučení plynoucí z benchmarkového srovnání</i>	51
6.3	<i>Doporučení plynoucí ze SWOT analýzy</i>	51
7	Závěr	53
	Seznam použité literatury	54
	Seznam zkratk	57
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní moderní době, kdy je stále více sportovních utkání přenášeno televizními stanicemi či pomocí přenosů na internetu, vzrůstá touha lidí o aktivnější zapojení do takového sportovního utkání. Tento trend se přenáší do stále větší obliby kurzového sázení.

1. května 1990 došlo k legalizaci kurzových sázek v tehdejším Československu, což je bráno jako jeden ze znaků nastupující éry svobodného podnikání. Sázková kancelář, konkrétně Fortuna, a.s., byla první českou sázkovou kancelář a je průkopníkem mezi porevolučními akciovými společnostmi vůbec.

V České republice lze prostřednictvím internetu sázet i u zahraničních sázkových kanceláří se sídlem mimo ČR, avšak tato činnost je nelegální, jelikož tyto sázkové kanceláře nemají povolení od MFČR. Evropská komise vyvíjí nátlak na Českou republiku ke zrušení tohoto omezení pro sázkové kanceláře sídlící na území Evropské unie, jelikož to považuje za diskriminační. K 1.1.2014 má povolení provozovat kurzové sázky v České republice osm společností, které tvoří oligopolní strukturu trhu.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu konkurence na trhu českých sázkových kanceláří. Cílem této diplomové práce je charakterizovat trh českých sázkových kanceláří a prostřednictvím SWOT analýzy identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby sázkové kanceláře Fortuna, dále prostřednictvím dotazníkového šetření metodou PAPI a benchmarkingového srovnání analyzovat konkurenci na tomto trhu, a na základě výsledků z analytické části práce navrhnout doporučení pro sázkovou kancelář Fortuna, které povedou ke zlepšení její konkurenční pozice. Se sázkovou kancelář Fortuna budou srovnávány další tři sázkové kanceláře, které jí nejvíce konkurují na českém trhu dle jejich tržního podílu. Těmito společnostmi jsou sázkové kanceláře Tipsport, CHANCE a SYNOT TIP.

2 Teoretická východiska analýzy konkurence

V této části práce bude popsáno teoretické vymezení konkurence a služeb a budou vysvětleny metody, se kterými se bude pracovat v praktické části práce.

2.1 Konkurence

Konkurence je jeden ze stěžejních faktorů, jelikož podmiňuje marketingové možnosti firmy. Společnosti se konkurencí musí zabývat a musí zjistit klíčové prvky svého konkurenčního prostředí – je zjišťováno, kdo je konkurentem firmy, jací jsou potenciální konkurenti, v jaké oblasti nám konkurují apod. Po identifikaci konkrétního konkurenta se provádí konkrétnější analýza – např. jsou zjišťovány jeho silné a slabé stránky, strategie, vize a cíle. [4]

Analýza konkurentů je velmi důležitou částí procesu plánování. Společnost identifikuje konkurenty přímé, nepřímé a potenciální. Existují společnosti, které si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba. A naopak jsou jiné společnosti, které to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbývá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru. [6]

Mezi nejčastější otázky ohledně konkurence, na které jsou hledány odpovědi manažery firem, řadíme:

- kdo jsou naši konkurenti,
- co o naší konkurenci víme,
- čím se zabývají,
- jaké mají ceny,
- jaké jsou jejich náklady,
- jakou distribuci a propagaci preferují. [2]

2.1.1 Typologie konkurence

Typologie konkurence se dá rozdělit dle čtyř základních hledisek:

Z hlediska teritoriálního neboli rozsahu konkurenčního působení je konkurence dělena na globální, alianční, národní, meziodvětvovou, odvětvovou a komoditní. Firma by se měla věnovat i vzdálenějším konkurentům, kteří ji mohou v budoucnu ohrozit a nezaměřovat se jen na konkurenci působící v její blízkosti.

Z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí je konkurence členěna na konkurenci značek, konkurenci odvětvovou, konkurenci formy a konkurenci rodu.

Z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacie produkce se konkurence na daném trhu člení na čistý monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci.

Z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do organizací se definuje monopol, kartel, syndikát a trust. [4]

2.1.2 Analýza konkurence

Pro firmu je velmi důležité zjistit, jakou má pozici na trhu v rámci svého konkurenčního úsilí. Odborníci provádějící šetření si dopředu určí kritéria, dle kterých bude analýza probíhat. Mezi tato kritéria řadíme: finanční zdroje, strategické cíle, celkové disponibilní zdroje, výši zisku, tržní obrat, marketingovou koncepci, tržní pozici, tržní podíl, růst firmy, zákazníky, kvalitu managementu, inovační schopnost, flexibilitu a další.

Firmám je doporučováno provést analýzu všech hlavních konkurentů, identifikovat jejich silné a slabé stránky. Dále tyto stránky porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a na základě porovnání určit konkrétní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům. K tomuto účelu se dá využít metoda sémantického diferenciálu či vypracovat profil konkurentů, který bude sledovat výkon konkurence, určovat cílové skupiny konkurence, jejich strategii a silné a slabé stránky. [4]

Na základě provedené analýzy konkurence se dle Kotlera rozlišují tyto typy konkurentů:

- **konkurent následovatel** – konkurenci sleduje a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji,
- **laxní konkurent** – konkurence je mu víceméně lhostejná, nereaguje rychle ani nějak výrazně na konkurenční aktivity,
- **vybíravý konkurent** – reaguje jen na určité aktivity konkurentů,
- **konkurent tygr** – reaguje velmi rychle a rozhodně na všechna možná ohrožení. [4]

2.1.3 Konkurenční výhoda

Firmy musí umět vytvořit kromě vysoké absolutní hodnoty také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a navíc s náklady v přijatelné výši. Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco různými způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Pan Porter vybízel firmy, aby si vytvořily udržitelnou konkurenční výhodu. Udržitelná konkurenční výhoda je taková, která vydrží po delší čas. Avšak málo konkurenčních výhod je udržitelných. Většinou je možnost získat výhody využitelné. Využitelná výhoda je odrazovým můstkem k novým výhodám. Příkladem je Microsoft, který využil svůj operační systém

k uvedení balíku Microsoft Office a později pro představení síťových aplikací. Společnost, která chce prosperovat, musí pořád pracovat na nalézání nových výhod. [8]

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být chápána jako výhoda pro zákazníka. Zákazník neocení rychlejší dodávky, než mají konkurenti, pokud si necení rychlosti. Společnosti se musí soustředit na poskytování výhod zákazníkům. Pak budou zákazníkům poskytovat vyšší hodnotu než konkurence. Zákazníci budou spokojeni a budou více opakovaně nakupovat, což povede i k vyšší ziskovosti. [8]

2.1.4 Konkurenční strategie

Cílem konkurenční strategie je vytvoření důstojného postavení pro podnik v rámci odvětví, aby mohl obstojně čelit pěti konkurenčním silám, kterými jsou vstup nových firem do odvětví, intenzita konkurenčního boje mezi stávajícími firmami, tlak ze strany substitutů, vyjednávající vliv odběratelů a vyjednávající vliv dodavatelů. Tyto síly společně určují sílu odvětvové konkurence a ziskovosti a podnik se jejich působení snaží využít ve svůj prospěch. Existují tři možné strategické přístupy využitelné při zdolání pěti konkurenčních sil – prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. [14]

Prvenství v celkových nákladech

Firma minimalizující své náklady musí používat výkonné výrobní zařízení, využívat zkušenosti, kontrolovat a eliminovat náklady ve výzkumu a vývoji, službách, prodeji, reklamě atd. Pomocí nízkých nákladů firma dosáhne velmi dobrých výnosů bez ohledu na existenci vlivných konkurenčních sil, neboť konkurenční tlak může omezit její zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta. [14]

Dosažení pozice celkových nízkých nákladů je často podmíněno ziskem vysokého relativního tržního podílu či jiných předností, jako je např. výhodný přístup k surovinám. Překážkou může být potřeba velkých počátečních investic do technologického zařízení, potřeba agresivní tvorby cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Prvenství firmy v nákladech ohrožují faktory jako technologické změny, nižší náklady imitátorů, zastarávání výrobků nebo používání starých a neefektivních marketingových přístupů. [14]

Diferenciace

Myšlenkou diferenciaci svých produktů či služeb je snaha vytvořit něco, co je vnímáno v rámci celého odvětví jako jedinečné. Diferenciace pomůže získat zákaznickou věrnost, která firmě umožní úspěšně čelit všem pěti konkurenčním silám. Firma se může odlišit designem značky, image značky, vlastnostmi, technologií, zákaznickým servisem, prodejní sítí atd. Žádáno je odlišení ve více z těchto aspektů. Získání exkluzivity je většinou podmíněno provozováním nákladných činností jako náročný výzkum, vysoce kvalitní

materiály, propagace designu, intenzivní podpora zákazníků apod. Tato strategie má však také svá rizika. Zákazníkovi může poklesnout potřeba diferenciačního faktoru, imitace snižuje úroveň diferenciace a hlavně je příliš velký nákladový rozdíl mezi předchozí strategií nákladovou a strategií diferenciace. [14]

Soustředění pozornosti

Rozdíl oproti předchozím strategiím je v tom, že se firma nesoustředí na celé odvětví. Společnost se orientuje pouze na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady či geometrický trh a snaží se na tomto úzkém poli působnosti dosáhnout minimálních nákladů nebo diferenciace. [14]

2.2 Benchmarking

V následující podkapitole bude popsán benchmarking jako jeden z analytických nástrojů, který srovnává konkurenty v rámci odvětví a byl zároveň využit v rámci analytické části této diplomové práce. Při nahlédnutí do anglického slovníku je možno zjistit, že pojem „benchmark“ lze přeložit jako „měřítko“, „značku zeměměřiče pro měření výšky“ či jako „standard“ nebo „porovnávací bod“. [18]

2.2.1 Historie benchmarkingu

Za pojmem benchmarking stojí firma Xerox Corporation na počátku 80. let. Tento specifický proces vychází ze dvou zásad: „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledky stovky bitev“ a „Buď nejlepším z nejlepších“. „Benchmarking“ je proces porovnání různých procesů, činností, efektivit a struktur v organizacích. Jde o vhodný nástroj ke zdokonalování řízení ve všech oblastech, zejména pak v řízení kvality a úrovně jednotlivých podpůrných procesů, činností. [31].

Firma Xerox pracovala v oboru reprografie, která se zabývala rozmnožováním tisku a prodejem rozmnožovacích strojů a společnost patřila k absolutní jedničce na trhu s reprografií. Postupem času začala vzrůstat konkurence v oboru reprografie. Společnost mohla využít již dostupné metody analýzy jako srovnávací tabulku či zaměření se na rozhodující funkce. Manažery společnosti však byla zvolena činnost porovnání své činnosti s konkurencí, které vyústilo v závěr, že ve firmě zaostává oblast skladového hospodářství. Manažeři došli k závěru, že konkurenční společnost L. L. BEAN má oblast skladového hospodářství na bezkonkurenční světové špičce, a tak společnost Xerox začala se zmiňovanou společností L. L. BEAN soutěžit. Takto nazývaný proces soutěžení se tedy nazývá benchmarking. [19]

2.2.2 Definice benchmarkingu

V současné době neexistuje jedna hlavní ucelená definice dané metody a to hlavně proto, že se v dnešní době aplikuje v mnoha oblastech a na různých úrovních. Z tohoto důvodu jsou zde uvedena dvě vysvětlení pojmu benchmarking uváděná v praxi.

„Benchmarking je umění učit se od společností, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti. Rozdíl mezi úrovní kvality, rychlosti nebo nákladů vynikající společnosti a společnosti průměrné může být až desetinásobný. Cílem benchmarkingu je okopírovat „nejlepší praktiky“ buď v rámci odvětví, nebo napříč odvětvími.“¹

„Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoli organizace na světě, jež pomáhá zlepšit její vlastní výkonnost.“²

Benchmarking zahrnuje 7 kroků:

1. určit funkce pro benchmarking,
2. identifikovat, které klíčové veličiny výkonu mají být měřeny,
3. identifikovat best-in-class společnosti,
4. změřit výkon best-in-class společností,
5. změřit výkon společností,
6. formulovat programy a akce k odstranění rozdílů,
7. realizovat je a sledovat rozdíly.

Při identifikaci best-in-class společností je možno vycházet z dotazování zákazníků, dodavatelů a distributorů, koho oni považují za nejlepšího. [8]

2.2.3 Využití a smysl benchmarkingu

Pokud firma přemýšlí o využití této metody při snaze o dosažení lepších ukazatelů v konkrétní oblasti daného podnikání, tak je prvním a nezbytným krokem stanovení konkrétních ukazatelů a dosažitelných cílů. Ukazatelé a jednotlivé oblasti určené pro zlepšení vycházejí primárně ze strategických cílů dané společnosti. Pro hodnocenou firmu je nezbytné vykazování stejných, nejlépe však daleko lepších hodnot výsledků, než zvolený konkurent. Po detailním srovnávání a vyhodnocení jsou navržena konkrétní řešení a opatření, které povedou ke zlepšení jednotlivých ukazatelů. Objektem zájmu srovnání může být realizovaná služba, konkrétní výrobek, jednotlivý proces přípravy výroby, zaměstnanců, technologií atd. [5]

¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. T. Juppa a M. Machek. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 388.

² NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6. Str. 235.

Samotným smyslem benchmarkingu je zjištění, jak si vybraná organizace stojí na trhu ve srovnání s přímou konkurencí, primárně zaměřené na výstupy, kterými jsou charakterizovány výsledky konkrétních služeb určené koncovým zákazníkům. [17] Smyslem benchmarkingového postupu je primární zjištění konkrétních rozdílů mezi zkoumanou firmou a konkurenty, které vedou jednoznačně k definování oblastí, které budou potřeba ve zkoumané společnosti zlepšit. [11]

2.2.4 Realizace pěti etap benchmarkingu

V rámci realizace benchmarkingu se vymezují následující etapy: Rozhodnutí podrobit se metodě, určení partnerů pro benchmarking, shromáždění informací, analýza dat a realizace cíle. [11]

Rozhodnutí podrobit se metodě

Cílem této etapy je zjištění, zda-li je vůbec potřeba ve firmě využít metody benchmarkingu. Metoda může být využita buď v rámci celé organizace, nebo pouze v některé z její části z hlediska interního či externího pohledu a očekávání zákazníka. Tato metoda se dá využít při samotném prodeji, poskytované službě, pracovních postupech aj. Důležitým rozhodnutím v rámci této etapy je určit, jak hluboký benchmarking bude realizován. [11]

Určení partnerů pro benchmarking

Cílem této etapy je nalézt společnosti, které zkoumaná firma považuje za absolutní špičku v oblastech, které chce firma porovnávat. Ideálním stavem pro společnost by byl vztah založený na otevřené výměně interních informací, což je však v reálném tržním prostředí takřka nemožné. [11]

Shromáždění informací

Podstatnou částí třetí etapy je získání informací potřebných pro následující analýzu. Informace se v první řadě shromažďují o mateřské společnosti, a to z důvodu zjištění nedostatků ve firmě a následné identifikaci oblastí, které budou podrobeny benchmarkingem. Dalším důvodem je vytřídit a specifikovat informace, které jsou potřebné, relevantní a kvalitní. [11]

Analýza dat

Analýza dat je charakterizována systematickým tříděním a organizováním spolehlivých informací, porovnáním různých ukazatelů z hlediska zjištěných rozdílů výkonnosti společnosti mezi zkoumanou společností a firmou, která dosahuje špičkové výkonnosti na trhu. Základem je přezkoumání sekundárních dat, které se dají zjistit pomocí internetu, výročních zpráv apod. Často jsou však tyto informace nedostačující a je nutné zjistit primární data, která jsou zjištěna např.

pomocí dotazování zákazníků, dodavatelů, distributorů. Metoda je nejvíce náročná a klade nejvyšší nároky na analytické a logické schopnosti či tvořivé myšlení. [11]

Realizace cíle

V poslední etapě dochází k činnosti, která je zaměřena na snížení konkrétních rozdílů zjištěných v analytické části mezi zkoumanou firmou a konkurenty. Uskutečňují se opatření s cílem realizovat zjištěný potenciál v rámci celé organizační struktury dané společnosti. Daná společnost si musí klást reálné cíle, které vycházejí z analýzy metodou benchmarking. [11]

2.3 SWOT analýza

V této podkapitole bude představena další použitá analýza v praktické části této práce. SWOT analýza je velmi často využívanou metodou. Její podstatou je identifikace a vyhodnocení faktorů a skutečností, které pro objekt představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou charakterizovány pomocí čtyř kvadrantů tabulky SWOT. Grafické znázornění Kvadrantů SWOT analýzy dokresluje Obr. 2.1.

2.3.1 Historie Swot analýzy

Metoda byla vytvořena panem Albertem Humphreym, který vedl před cca 50 lety na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, který byl financovaný 500 velkými společnostmi v USA a jehož cílem byla analýza nedostatků ve stávajícím plánování těchto firem a vytvoření nového systému řízení změn. V rámci své práce na univerzitě vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou nazval SOFT analýzou a později byla přepracována na nynější SWOT analýzu. [3]

Obr. 2.1 Kvadranty SWOT analýzy



Zdroj: [34]

2.3.2 Realizace SWOT analýzy

Ze začátku je nutné stanovit účel využití SWOT analýzy, tedy k čemu budou zjištěné výsledky z analýzy využity. Při realizaci je vhodné respektovat 5 základních zásad:

1. závěry SWOT analýzy by měly mít rozhodující význam,
2. důležité je vytřídit pouze základní fakta a jevy,
3. měly by se řešit pouze strategická fakta,
4. analýza by měla být objektivní (tvořena více lidmi),
5. je nutné soustředit se na příčiny, ne důsledky.

Samotná realizace SWOT analýzy je dělena na čtyři na sebe navazující fáze. První fází je příprava na provedení SWOT analýzy. V této fázi se doporučuje realizace čtyř kroků. Zaprvé se musí jednoznačně stanovit účel, za kterým bude analýza provedena. Poté se definují oblasti, které budou analyzovány. V případě, že se management firmy rozhodne SWOT analýzu využít pro analyzování celého podniku, je vhodné organizaci pro potřeby této analýzy rozčlenit do oblastí, které se pak analyzují samostatně. Ve třetím kroku je nutné sestavit analytický tým odborníků na zkoumanou oblast. Na závěr přípravné fáze se musí sjednotit metodika práce - všichni členové týmu musí používat konkrétní postup při provádění analýzy. [3]

Další fází je samotná identifikace a hodnocení silných a slabých stránek. Identifikovat silné a slabé stránky společnosti se dá různými způsoby, např. analýzou vstupních podkladů (studie, výroční zprávy) nebo využitím některé z tvůrčích metod (brainstorming, porady). Po identifikaci následuje hodnocení, kdy přiřazujeme jednotlivým slabým a silným stránkám důležitost, např. pomocí metody alokace 100 bodů. [3]

Třetí fází je identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb. Způsob práce v této fázi je dosti podobný té předchozí a pořadí druhé a třetí fáze může být klidně opačné. Opět se prvně identifikují příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí a poté nastává hodnocení. U hrozeb se hodnotí pravděpodobnost jejich vzniku a u příležitostí je hodnocení skládáno také z pravděpodobnosti vzniku a k tomu určení atraktivity dopadu příležitosti na společnost.

Poslední fází je tvorba matice SWOT. V této fázi jsou důležité dvě činnosti: zaznamenávání faktorů se strategickým významem a generování alternativ strategií. První činnost nám říká, abychom nejprve zaznamenávali silné a slabé stránky s vysokou důležitostí a příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou, které mají strategický význam. Generování alternativ strategií prakticky dává dohromady silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami. Existují čtyři alternativy strategie: strategie hledání, využití, vyhýbání a konfrontace. Vybraná

alternativa poté slouží jako podklad pro vytvoření strategických cílů a identifikaci oblastí, kde firma zaostává. [3]

2.4 Marketing služeb

Služba je dle Kotlera a Armstronga jakákoli aktivita, kterou jedna strana nabízí druhé. V její zásadě musí být nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným výrobkem. [7]

2.4.1 Vlastnosti služeb

Služby se liší od výrobních produktů, ale význam služeb neustále stoupá. Tato skutečnost je připisována tomu, že lidé mají stále více volného času a peněžních prostředků a že se objevují složitější výrobky, které služby vyžadují. V nejvyspělejších zemích světa služby generují více než 2/3 HDP. Služby mají pět základních vlastností: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. [7]

Nehmotnost je obecně brána jako nejtypičtější vlastnost služeb, od které se odvíjí ostatní. Nákup služby zahrnuje nejistota, jelikož službu nelze hodnotit žádným lidským smyslem.

Princip **neoddělitelnosti** je v tom, že ve velké většině případů u služeb nelze oddělit produkce a spotřeba služby. Producent služeb a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby mohla být služba realizována. V dnešní internetové době je však mnoho služeb provozováno i bez této nutnosti (např. internetové sázení).

Proměnlivost jako charakteristická vlastnost služeb ve své podstatě znamená, že kvalita poskytované služby je závislá na objektu, který ji poskytuje, na čase a na místě, kde je poskytována. Důležité je pro firmu nepodcenit vzdělávání zaměstnanců, jelikož lidský faktor je u služeb velmi důležitý.

Pomíjivost vyjadřuje skutečnost, že služby jsou pro pozdější použití neskladovatelné. Tento problém se vyskytuje na straně poptávky i nabídky. Na straně poptávky může být řešen diferenciovanou cenovou strategií. Díky této strategii můžeme přivést zákazníky i mimo časovou špičku. Na straně nabídky lze problém řešit optimalizací prodejního týmu, kdy lze např. zaměstnat brigádníky na období prime-timu.

Absence vlastnictví je vlastnost, která souvisí s nehmotností a pomíjivostí. Při nákupu výrobku vlastnictví přebíráme, při nákupu služby získáváme např. čas kosmetičky nebo právo nastoupit do tramvaje. [16]

2.4.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix služeb je mixem rozšířeným. Kromě klasických 4P je rozšířen o prvek lidí, materiálního prostředí a procesů.

Produkt je vše, co firma nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho hmotných a nehmotných potřeb. Produkt ve službách je členěn z hlediska čtyř úrovní: výhoda pro spotřebitele, koncepce služby, nabídka služby a systém dodávky služby. [16]

U **ceny** je nejdůležitější správně zvolit cenovou strategii. Při určování cenové strategie je nutné brát ve zřetel tři důležité faktory, a to náklady, konkurenci a hodnotu služeb pro zákazníka. Ceny mohou být stanovovány dvěma způsoby. Objektivní způsob je stanovení fixního poplatku za určitou službu nebo hodinovou sazbu a je možné tento poplatek násobit počtem spotřebovaných služeb či odpracovaných hodin. Při subjektivním stanovení ceny je nutné objektivně stanovené ceny upravit na základě vnímání hodnoty zákazníkem. [16]

Distribuce je vnímána jako cesta produktu (služby) od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Cesta probíhá pomocí distribučního kanálu. Mezi firmou a zákazníky se vyskytují tzv. prostředníci, kteří mohou být buď obchodníci, nebo agenti. [30] V rámci služeb převládají přímé distribuční kanály. Pokud jde zákazník k poskytovateli, tak je důležité umístění prodejny. Dále může být služba provedena přímo u zákazníka, anebo na dálku, což je v dnešní době převážně po internetu. [13]

Marketingová komunikace je jeden z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu, jelikož správně zvolená marketingová komunikace může zákazníkovi přiblížit nehmotný produkt a tím omezit jeho nejistotu nákupu služby. Hlavními nástroji komunikačního mixu jsou reklama, osobní prodej, PR (public relations), podpora prodeje, přímý marketing. Příchod 21. století dal vzniknout dalším moderním nástrojům jako internetová komunikace či event marketing. [13]

Lidský faktor je v oblasti služeb takřka nezastupitelný. Nesmí se zapomenout na potřebu své zaměstnance pravidelně školit a motivovat. Kontrola jejich práce může být odvislá od míry zisku, zákazníci by měli mít možnost hodnocení jejich vstřícnosti pomocí knih stížností. Moderní metodou kontroly zaměstnanců je mystery shopping, kdy najatý člověk hraje fingoovaný nákup a poctivě si zaznamenává všechny prvky, dle kterých poté zhodnotí kvalitu obsluhy. Zaměstnance dělíme na kontaktní, koncepční, obsluhující a podpůrné. [12]

Materiální prostředí je vše, co zákazník vnímá svými lidskými smysly při kontaktu se službou. První dojem z prostředí už v zákazníkovi utvoří příznivou nebo nepříznivou představu,

která může ovlivnit konečné nákupní rozhodnutí. Hlavní dělení materiálního prostředí je na základní a periferní. Typickým příkladem základního prostředí je budova, kde se služba poskytuje. Periferní prostředí je součástí koupě služby, napomáhá jejímu zhmotnění. Může to být vstupenka na hudební koncert, firemní poznámkový blok, ručník v hotelu či autobusová jízdenka. Periferní a základní prostředí se doplňuje a podílí se na celkovém image služby. [16]

Procesy zahrnují určité posloupnosti, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi. Mezi tyto posloupnosti jsou řazeny postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny. [12] Procesy lze rozčlenit na ty s vysokou mírou opakovatelnosti, kde je možná automatizace a na ty, u kterých je nezbytný vysoký kontakt se zákazníkem a individualizace. Tento prvek marketingového mixu je nejvíce ovlivňován vlastnostmi neoddělitelnost a pomíjivost. [16]

3 Charakteristika trhu českých sázkových kanceláří

Sportovní sázení v České republice je zdrojem více než 50% všech přijatých sázek. Stále oblíbenějším se stává sázení po internetu a naproti tomu hrubé výhry ze sázení na pobočkách klesají. Sázení po internetu se v ČR, ale i na ostatních trzích stává nejdůležitějším distribučním kanálem, což ovšem bude mít v budoucnosti za následek tvrdší konkurenci. Ruku v ruce s rostoucí konkurencí ze strany internetových sázkových kanceláří budou klesat marže ze sázení. Výše výnosů z kurzových sázek a odhad do příštích let ukazuje níže uvedená tabulka.

Tab. 3.1 Výnosy z kurzových sázek v ČR a jejich odhady do příštích let.

v mil. EUR	2012	2013	2014	2015
Objem sázek	243,0	264,9	280,8	294,8
Vyplacené sázky	- 198,5	-219,1	-233,9	-247,0
Hrubé výnosy ze sázení	44,5	45,8	46,9	47,8
- Online sázení	20,9	23,8	27,4	30,7
- Sázení v kamenných obchodech	23,6	22,0	19,5	17,1
Daň ze sázek	-8,8	-9,2	-9,5	-9,7
Výnosy	44,6	44,6	47,7	48,6

Zdroj: [24]

3.1 Charakteristika sázkových kanceláří

Pro zpracování své diplomové práce byly vybrány české sázkové kanceláře s udělenou licencí od MFČR. Největší podíl na trhu má sázková kancelář Tipsport 39%, následuje Fortuna 30%, Chance 14% a Synot Tip s 8% tržním podílem. Těmto sázkovým kancelářím se bude práce podrobněji věnovat a jejich loga naleznete v příloze. Zbylé 4 sázkové kanceláře (SAZKAbet, Victoria Tip, Kajot Bet, Startip) mají dohromady tržní podíl pouze 9% (v průměru 2,25%). [24]

3.1.1 Fortuna Entertainment Group

Zakládající společnost FORTUNA sázková kancelář, a.s. vznikla již v roce 1990 v Praze a stala se jednou z prvních porevolučních akciových společností v tehdejší Československu vůbec. Sázkovou kancelář Fortuna založily čtyři soukromé osoby v čele s českým spisovatelem, novinářem a textařem Michalem Horáčkem. Ještě v témže roce byla otevřena první pobočka sázkové kanceláře v Praze v pasáži Lucerna. O rok později vznikla na Slovensku sesterská společnost Terno. Založila ji česká FORTUNA sázková kancelář a.s. společně s Richardem Müllerem a Igorem Noskem.

Samotná Fortuna Entertainment Group datuje svůj vznik v roce 2009 a rázem se stala největším střeoevropským provozovatelem kurzových sázek. Z původně české společnosti vzniká holding, který působí také na slovenském, maďarském a polském trhu. Společnost určuje trendy v oblasti kurzového sázení, příkladem může být představení online sázení na českém trhu, které Fortuna zavedla mezi prvními. Klíčovou devizou Fortuny jsou zkušenosti bookmakeři, kteří se výborně orientují na lokálních trzích. Znalost sportů a sázkařského prostředí jim umožňuje nastavovat kurzy tak, aby společnost byla vysoce konkurenceschopná a zároveň atraktivní pro klienty, protože dobrý bookmaking umožňuje přijímat i vysoké sázky. Fortuna rovněž dává klientům jistotu rychlé výplaty výher. [26]

Misí společnosti je obstarání zábavy zákazníkům, kteří rádi sledují sport a také si rádi vsadí na svůj oblíbený tým. Vizí Fortuny je prostřednictvím inovací upevňovat pozici lídra na trhu kurzového sázení ve Střední Evropě. Fortuna nezapomíná ani na odvětví Corporate Social Responsibility, kdy podporuje Sportovní klub vozíčkářů a Centrum Paraple. Také každoročně přispívá částkou okolo 1 milionu korun na Konto Bariéry.

U Fortuny si mohou zákazníci vsadit na široké portfolio sportů. Nejširší kurzovou nabídku obsahuje fotbal, lední hokej, tenis a basketbal. U této kanceláře však lze sázet i na společenské a politické události jako talentové soutěže, volby či reality show. Novinkou je také vytváření sázkových příležitostí samotnými zákazníky a kategorie Favorit dne, kde jsou vybrané příležitosti nabízeny s vyššími kurzy než v klasické nabídce. Hlavními distribučními kanály společnosti jsou pobočky, online sázení a telefonní sázení.

Pobočky

V České republice společnost Fortuna Entertainment Group provozuje rozsáhlou síť takřka 700 poboček rozmístěných po celé České republice, kdy konkrétní geografické rozmístění poboček je znázorněno na Obr. 3.1. Díky takto vysokému množství poboček má Fortuna možnost přímo komunikovat se svými zákazníky a nabídnout jim osobní kontakt, což je hodnota, kterou ryze internetoví operátoři nenabízí. Pobočky Fortuny jsou charakteristické žlutou barvou a většinou jsou umístěny na hlavních třídách, v podchodech či nákupních centrech. Nejstarší pobočkou a zároveň jejich vlajkovou lodí je Fortuna Klub U Nováků v pasáži Lucerna v Praze, kde se sázkaři tradičně schází při sledování živě přenášených zápasů. Síť provozoven zahrnuje i takzvané Fortunky, koncept na bázi franšízy, kdy je sázkový terminál Fortuny umístěn v barech a restauracích. Interiér pobočky je ke zhlédnutí v přílohách. [25]

Obr. 3.1 Geografické rozmištění poboček Fortuny v České Republice



Zdroj: [25]

Online sázení

Fortuna Entertainment Group byla jedním z prvních operátorů, kteří představili online sázky na Slovensku v roce 2007. V roce 2009 se chopila příležitosti zúročit svoji dosavadní zkušenost a v návaznosti na legislativní změny vstoupila i na český trh. Okamžitě se zde profilovala jako jednička na trhu s LIVE sázením prostřednictvím internetu. Sázení po internetu se stává stále oblíbenějším mezi zákazníky především díky úspoře času a možnosti sázení v přímém přenosu, tzv. LIVE sázek. Dalším výhodou je také úspora peněz, jelikož v rámci online sázení si sázkové kanceláře neúčtují manipulační poplatky. K sázení po internetu je potřeba pouze registrace u sázkové kanceláře Fortuna na pobočce. Peníze je možno dobíjet na účet mnoha způsoby – např. kreditní kartou, bankovním převodem či pomocí elektronické peněženky. Pro majitele chytrých telefonů je vytvořena mobilní aplikace, pomocí které mohou sázet i přes svůj mobilní telefon. Internetová stránka Fortuny je k nahlédnutí v příloze. [26]

Telefonní sázení

Telefonní sázení je produkt, který skupina Fortuna Entertainment Group nabízí pouze v České republice. Tento způsob kurzového sázení zde funguje od roku 2007 a je určen zákazníkům, kteří preferují osobní kontakt s operátorem. Jedná se o doplňkovou službu, která předcházela spuštění online sázení. [26]

3.1.2 Tipsport, a.s.

Tipsport, a.s. je největším provozovatelem kurzových sázek na sportovní události v České republice. Skupina 10 osob založila tuto společnost v roce 1991 pod vedením Vratislava Randy. Ve stejném roce byla založena také první pobočka, následovala rychlá expanze – v roce 1994 měla 50 poboček, v roce 2003 780 poboček a nyní je to takřka 1000 poboček v ČR.

Tipsport byl založen a dodnes je provozován jako ryze česká soukromá firma, bez jakékoli účasti státu či zahraničního kapitálu. K nárůstu klientely vedlo zvyšování počtu poboček a rozšiřování a zkvalitňování nabídky služeb. Tyto události vedly také k posílení důvěryhodnosti Tipsportu a jeho pozice na trhu kurzových sázek. Z celkového objemu peněz vložených ročně do sázek jich prosázejí Češi asi 40% právě u Tipsportu.

Dnes mají sázkaři možnost sázet ve sběrnách na území celé České republiky, přičemž zhruba 70% jich funguje na bázi Tipsport barů, kde je možné sázení spojit také s občerstvením a sledováním sportovních přenosů na velkoplošných projekčních plátnech či televizních obrazovkách a podpořit tak svůj oblíbený tým či pohlídat si, jak se daří vaší sázence. Svým stálým klientům nabízí Tipsport účast ve věrnostním programu Tipkonto, v němž mohou čerpat mnoho výhod a bonusů pomocí čipové Tipkarty, která je zobrazena na Obr. 3.2. Zákazníci sbírají podáváním sázek body, které pak mohou proměnit za dárky nebo jim dávají možnost zapojení do mnoha soutěží v rámci Tipkonta. [36]

Obr. 3.2 Tipkarta



Zdroj: [36]

V rámci sponzoringu sázková kancelář Tipsport podporuje nejvyšší českou hokejovou soutěž – Tipsport extraligu.

U této sázkové kanceláře si můžete stejně jako u jeho hlavního konkurenta vsadit na kamenné pobočce, pomocí internetu nebo mobilní aplikace. Tipsport neposkytuje službu telefonního sázení přes operátora.

Denní nabídka Tipsportu obsahuje přes 500 příležitostí, což je rozsah, kterým se řadí mezi největší sázkové kanceláře na světě. Své sázkaře kancelář informuje také pomocí Corporate publishing – specializovaný týdeník O.k. Tip, kde se nachází mj. aktuální kurzová nabídka či statistický servis. Titulní strana časopisu se nachází v přílohách. Tipsport se od konkurence odlišuje nabídkou tzv. E-dostihů. Zákazník si vybere z nabídky barvu koně, na kterého si může vsadit na vítězství nebo umístění do třetího místa a poté je na monitoru přímo na pobočce Tipsportu přehrán náhodně jeden z uskutečněných dostihů ze záznamu. V případě výhry si ji může zákazník hned vyzvednout.

3.1.3 CHANCE, a.s.

Sázková kancelář CHANCE a.s. patří již přes dvacet let mezi největší sázkové společnosti v ČR s celostátní působností. Své služby nabízí ve více než 200 pobočkách, které jsou rovnoměrně rozmístěny ve velkých městech i menších obcích. CHANCE a.s. byla založena roku 1991 ve Frýdku-Místku. První pobočka byla otevřena v roce 1991 v Ostravě, v ulici Československých legií.

Cílem SK je nabízet zákazníkům neustále se zlepšující služby i zákaznický orientovaný přístup. Pomoci naplnit tento cíl má vývoj nových a inovativních produktů, které přinášejí zákazníkům více radosti a uspokojení ze hry.

CHANCE se také činí v oblasti sponzoringu, jelikož je hlavním partnerem nejvyšší futsalové soutěže v ČR – CHANCE Futsal ligy. Stejně jako SK Fortuna nabízí kromě pobočkového a internetového sázení i sázení po telefonu – tzv. TELECHANCE. [27]

3.1.4 SYNOT TIP, a.s.

Společnost SYNOT TIP, a.s. je součástí mezinárodního holdingu SYNOT a je přední českou společností v oblasti loterijního průmyslu, která tvoří tři samostatné divize, z nichž jedna má na starost právě kurzové sázení. Hlavním tématem sázek jsou samozřejmě sportovní utkání, ale stejně jako konkurence jsou nabízeny i společenské a politické sázky.

Cílem společnosti SYNOT TIP je poskytovat vysoce kvalitní produkty a služby, kterými se nemůže pochlubit žádná jiná naše sázková společnost. Pro technické inovace a hráčský komfort je proto SYNOT TIP stále vyhledávanější sázkovou společností. [35]

Hlavní doménou společnosti, kterou se odlišují od konkurence, jsou on-line terminály, které přinášejí sázejícímu mnoho výhod. Lze podat libovolnou sázku, podívat se jak váš tiket

dopadl a případně si u obsluhy zařízení, ve kterém je terminál umístěn, vybrat peníze. Ke všemu postačí klubová karta pro členy věrnostního programu, pro nečleny je k zapůjčení univerzální karta u obsluhy, přes kterou lze lístek podat. Terminál je možno nainstalovat takřka kdekoli, převážně se vyskytuje v barech a restauračních zařízeních, ale můžete jej najít např. i na čerpacích stanicích. Výhodou je obslužnost i v těch nejmenších obcích, kde by se kamenná pobočka jakékoli sázkové kanceláře neuživila a tímto si v dané obci SYNOT TIP vytvoří dominantní postavení. Hodnota této výhody však se zavedením internetového sázení klesá. Na Obr. 3.3 je náhled on-line terminálu společnosti SYNOT TIP. [35]

Obr. 3.3 Samoobslužný sázkový terminál



Zdroj: [35]

3.2 Charakteristika makroprostředí na trhu českých sázkových kanceláří

V rámci makroprostředí budou zkoumány faktory, které nejvíce ovlivňují trh českých sázkových kanceláří. Jsou to faktory politického, ekonomického, technologického a demografického prostředí.

3.2.1 Politické prostředí

Do politického prostředí patří legislativa daného státu, ve kterém se podnikatelská činnost provozuje. Vzhledem k tomu, že stát reguluje trh a vydává různé zákony, které toto podnikání omezují, hraje politické prostředí velmi důležitou roli v oblasti podnikání v oboru kurzového sázení.

Podmínky povolování kurzových sázek upravuje zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách. Ministerstvo financí vydá povolení k provozování kurzového sázení při splnění těchto základních podmínek:

1. „Povolení může být vydáno pouze akciové společnosti se sídlem na území ČR, jejíž veškeré akcie znějí na jméno. Základní kapitál této akciové společnosti činí minimálně 10 000 000 Kč a nesmí být sníženo pod tuto minimální výši po celou dobu platnosti povolení (§ 4 odst. 8 zákona).
2. Povolení nelze vydat tuzemské (české) právnické osobě se zahraniční majetkovou účastí, ani právnické osobě, ve které má tato společnost zahraniční majetkovou účast (§ 4 odst. 5 zákona).
3. Žadatel o povolení předloží Ministerstvu financí doklad o bezúhonnosti všech osob uvedených v § 4a odst. 1 zákona. Doklady o bezúhonnosti (výpis z evidence Rejstříku trestů příp. obdobný zahraniční doklad) nesmí být v době předložení starší tři kalendářních měsíců a musí být předloženy v rozsahu uvedeném v § 4a zákona.
4. K zajištění pohledávek státu a výplat výher sázejícím je žadatel povinen složit na zvláštní účet u banky jistotu, která činí 10 000 000 Kč. S jistotou lze nakládat jen s předchozím souhlasem Ministerstva financí (§ 4b zákona).
5. Provozovatel odvádí na veřejně prospěšné účely část výtěžku, ve výši která odpovídá v tabulce uvedenému procentu, t.j. nejméně 6 % - 20 % z rozdílu, o který příjem provozovatele tvořený všemi vsazenými částkami ze všech jím provozovaných her převyšuje výhry vyplacené sázejícím, správní poplatky a náklady státního dozoru (v podrobnostech § 4 odst. 2 zákona). Takto stanovené prostředky lze použít pouze pro veřejně prospěšný účel uvedený v povolení (§ 16 zákona).“ [32]

Právě bod č. 2 vzbuzuje velkou nevoli u Evropské komise, která považuje zákaz provozovat loterie a sázky zahraničními společnostmi za diskriminační. Česká republika vyčerpala všechny argumenty k obhajobě stávající právní úpravy a Evropská komise je shledává nedostatečnými. Z toho vyplývá, že aby se ČR vyhnula podání žaloby pro porušení smlouvy o fungování EU, měl by Parlament přijmout zákon co nejdříve.

Současná situace je absurdní, jelikož zákon zakazuje zahraničním společnostem působit na českém trhu, ale přesto tyto společnosti na českém trhu nelegálně operují prostřednictvím internetového sázení a pro české kanceláře tato konkurence představuje velký

problém vzhledem k rozdílnému daňovému zatížení. České SK platí 20% loterijní daň + 19% daň z příjmu, zatímco zahraniční SK mají daňové zatížení na úrovni cca 4%. Z toho vyplývá, že si mohou dovolit nasadit vyšší kurzovou hladinu a být poté pro české sázkaře atraktivnější, přestože sázení u těchto kanceláří je rizikové z hlediska možné pokuty nebo nulové záruky při výplatě výher. Dalším záporným znakem sázek u zahraničních SK je ušlý příjem do státního rozpočtu. [22]

3.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory, které ovlivňují tento trh, jsou průměrná mzda, míra nezaměstnanosti a daňová problematika.

Průměrná mzda

Ve 3. čtvrtletí roku 2013 výše hrubé průměrné mzdy činila 24836 Kč, což je reálné zvýšení pouze o 0,1%. Medián mezd, který očišťuje hodnoty od extrémů je 21331 Kč. [20] Stagnující hodnota hrubé průměrné mzdy ve spojení s faktem, že na ni většina národa nedosáhne, negativně ovlivňuje trh s kurzovým sázením. Lidem zbývá méně peněz na zábavu.

Míra nezaměstnanosti

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu za prosinec 2013 byl 8,2%, což znamená meziroční pokles o 1,2%. [20] Tento údaj má pozitivní vliv na trh, jelikož nezaměstnaní lidé nemají tolik peněz na tento typ zábavy.

Daňová problematika

Loterijní společnosti v Česku mají od roku 2012 vyšší zdanění. Daň z hrubých výher stoupla z 15% na 20% a nově musí tyto firmy platit také 19% daň z příjmu. Kromě toho nemohou uplatňovat odpočet DPH u všech vstupů. Dle generálního ředitele Fortuna Entertainment Group Radim Haluzy se faktické zdanění tržeb pohybuje v rozmezí 33 až 35 procent. [21]

Tento faktor má velmi negativní vliv na trh z důvodů uvedených v podkapitole 3.2.1. Politické prostředí.

3.2.3 Technologické prostředí

Technologické faktory trhu byly hlavně ovlivněny nástupem internetu. Počet domácností připojených k internetu se za posledních 6 let zdvojnásobil. Zatímco v roce 2007 bylo připojených 1,4 mil. domácností, v roce 2013 už je to 2,9 mil. domácností. [23] Tento technologický pokrok byl jeden z faktorů, který měl za následek tlak na legalizaci internetového sázení v ČR, které proběhlo v roce v lednu roku 2009. Momentálně nabízí internetové sázení všechny české sázkové kanceláře.

Dalším důležitým faktorem je nástup chytrých telefonů. Podíl chytrých telefonů v internetové populaci ČR je 29%. [33] Tento fakt způsobil vznik mobilního sázení, kdy se sázkař může ke svému účtu připojit kdykoliv pomocí aplikace ve svém chytrém mobilním telefonu. Mobilní sázení už taktéž nabízí všechny české SK.

3.2.4 Demografické prostředí

V rámci demografického prostředí je trh ovlivňován dvěma základními faktory – věkovou a vzdělanostní strukturou. Oba faktory se vyvíjí pro trh pozitivním směrem. Obyvatelstvo v ČR stárne a tím pádem přibývá obyvatel ve věku 18+, kteří mohou využívat služeb sázkových kanceláří. V ČR také roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Služby sázkových kanceláří využívají ve velké míře vzdělaní lidé, na rozdíl od obyčejných hazardních her, které využívají spíše méně vzdělaní občané.

4 Metodika výzkumu

V této kapitole je řešena metodika výzkumu, která se skládá z přípravné a realizační fáze. Podrobně budou popsány výzkumy provedené v této diplomové práci – dotazníkové šetření, benchmarkové srovnání a SWOT analýza.

4.1 Přípravná fáze

Fáze přípravy výzkumu zahrnuje několik kroků nutných pro zahájení jeho realizace. Mezi klíčové kroky patří nejprve definovat problém a poté v návaznosti určit cíle výzkumu. Dále jsou určeny zdroje informací, potřebný rozpočet a sestaven harmonogram výzkumu. Nedílnou součástí přípravné fáze je vymezení metody výzkumu včetně stanovení kvót.

Definování problému

Vzhledem k velké konkurenci na oligopolním trhu českých sázkových kanceláří, kterou tvoří v současnosti osm společností, je důležité, aby zkoumaná společnost Fortuna věděla, jak si na tomto trhu stojí. Jelikož v současné době není známa žádná komplexní analýza, bude proveden tento výzkum, na základě kterého bude moci společnost provést konkrétní opatření.

Definování cíle

Hlavním cílem je zjistit konkurenční postavení SK Fortuna, ve kterých ze zkoumaných prvků služeb se jí daří a ve kterých zaostává za ostatními. Na základě analýzy by byly vedení společnosti předány některé návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení konkurenčního postavení SK Fortuna.

Harmonogram výzkumu

Tab 4.1 Přehled časového harmonogramu

ČINNOST	OBDOBÍ REALIZACE (MĚSÍC/ROK)			
	12/2013	01//2014	02/2012	03/2014
PLÁN VÝZKUMU	X			
TVORBA DOTAZNÍKU	X			
PILOTÁŽ		X		
SBĚR DAT		X	X	
ANALÝZA DAT			X	X
VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ				X
DOPORUČENÍ				X

Zdroj: vlastní

Dotazník

Dotazník je stěžejním prvkem analýzy v této diplomové práci. Je sestaven z 25 otázek, pomocí nichž budou vyvozeny důsledky pro závěrečná doporučení. Dotazník obsahuje jak otázky filtrační, pomocí nichž vyřadíme respondenty, kteří nemají s konkrétní službou žádné zkušenosti, tak otázky segmentační, které budou klíčem k třídění dat 2. stupně. Nechybí ani baterie s hodnotícími škály, součástí jsou také otevřené otázky.

Metoda výzkumu

Pro sběr primárních dat byla použita metoda osobního dotazování pomocí papírového dotazníku (PAPI). Základním souborem jsou všichni lidé, kteří si v posledním roce vsadili u některé z českých sázkových kanceláří a výběrovým souborem jsou ti, kteří se osobně zúčastnili prováděného výzkumu. Technikou výběru je kvótní výběr, kdy byly před výzkumem určeny kvóty, díky kterým je zajištěno symetrické rozložení respondentů v segmentačních otázkách a díky tomu je možno provést věrohodnou analýzu 2. stupně. Byly určeny následující kvóty:

- 1) V každé třídě dle věku bude alespoň 15% respondentů a zároveň maximálně 35%.
- 2) V každé příjmové třídě bude mezi 10 – 30 % respondentů.
- 3) Středoškolsky vzdělaných respondentů s maturitou bude maximálně 30%.

Pilotáž bude provedena pomocí dotazníkové služby Vyplňto.cz, kdy budou osloveni moji známí o vyplnění zkušebního dotazníku, zdali jsou veškeré otázky srozumitelné. Samotné dotazování bude probíhat v třech největších městech České republiky v průběhu ledna a února 2014 v pořadí Ostrava, Praha a Brno, a to v každém městě po 40 respondentech. Respondenti budou oslovováni ve sportbarech, jelikož tam je velká šance k nalezení lidí, kteří patří do základního souboru. Vyhodnocení dotazníků bude provedeno pomocí programů Microsoft Office Excel 2007 a SPSS Statistics 21.

Analýzy benchmarking a SWOT budou čerpat z dat sekundárních i z dat získaných pomocí tohoto šetření. Vyhodnocení bude provedeno pomocí benchmarkového formuláře, respektive poziční mapy. V případě metody benchmarking budou během sběru dat pro dotazníkové šetření provedeny návštěvy 5 náhodně vybraných poboček každé společnosti, pomocí kterých se budou hodnotit kritéria image poboček a ochota zaměstnanců. Výběr společností pro benchmarking byl proveden dle velikosti tržního podílu.

Rozpočet výzkumu

Rozpočet výzkumu je tvořen z nákladů na tisk dotazníků a cestovné. Dotazování probíhá v každém městě vždy celý víkend, nicméně ubytování je zajištěno u známých diplomanta bez nákladů. Celkový přehled nákladů je zobrazen na následující straně.

Tab 4.2 Rozpočet výzkumu

Položka	Suma
Tisk dotazníků 130 ks	130 Kč
Cesta Ostrava – Praha a zpět	600 Kč
Cesta Ostrava – Brno a zpět	450 Kč
Celkem	1180 Kč

Zdroj: vlastní

4.2 Realizační fáze

Sběr dat

Realizační fáze byla započata pilotáží, kdy dne 15.1.2014 byl dotazník vložen na server Vyplyto.cz a poslán 10 známým prostřednictvím sociální sítě. V dotazníku nebylo nalezeno žádné nedorozumění kromě otázky č. 20, kdy mě bylo doporučeno změnit otázku z otevřené na uzavřenou, aby respondenti neměli tendenci počítat i účty u zahraničních SK. Otázka byla opravena a o víkendu 18 – 19.1.2014 byla provedena první část dotazování v ulicích Ostravy a navštíveny dvě pobočky každé z porovnávaných společností. Nakonec se autorovi povedlo získat 47 respondentů pro dotazníkové šetření, což je o 7 více, než bylo v plánu. Další víkend proběhla cesta do Prahy, kde se v místních sportbarech povedlo získat 42 respondentů spadajících do základního souboru a opět byly provedeny 2 návštěvy poboček. Poslední dotazovací víkend proběhl ve dnech 8 - 9.2.2014, kdy bylo v Brně získáno zbylých 31 respondentů tak, aby celkový vzorek splňoval mnou zadané kvóty. Také byla provedena poslední návštěva poboček pro benchmarking.

Kódování dat a analýza

Hned po ukončení výzkumu se začala získaná data analyzovat. Analýza byla provedena pomocí dvou programů – Microsoft Office Excel 2007 a SPSS 18. První byly zkontrolovány dotazníky, zda jsou všechny vyplněny správně a následně očíslovány čísla od 1 do 120. Poté byly překódovány odpovědi u otevřených otázek 4, 5, 9 a 10 tak, aby se podobné odpovědi stejného významu logicky sjednotily a daly se lépe analyzovat ve statistických programech. Přepsáním všech odpovědí ze všech dotazníků byla vytvořena kompletní datová matice. Ta

byla přehrána do SPSS 21, kde proběhlo potřebné třídění dat 1. a 2. stupně. Po třídění dat z dotazníkového šetření byla použita data z vyhodnocení otázky č.17 – *Seřad'te dle významnosti faktory, jak jsou pro vás důležité při volbě sázkové kanceláře, u které si vsadíte.* Zjištěné hodnoty z této otázky byly použity jako váhy při benchmarkingu, respektive faktor významnosti při tvorbě SWOT analýzy. Vyhodnocení benchmarkingu bylo provedeno pomocí benchmarkového formuláře a SWOT analýzy pomocí poziční mapy.

5 Analýza výsledků výzkumu

V této praktické části budou vyhodnocena data získaná z dotazníkového šetření a provedeny analýzy, na základě kterých budou navržena doporučení ke zlepšení konkurenčního postavení SK Fortuna na trhu českých sázkových kanceláří.

5.1 Metoda osobního dotazování

Během dotazování v městech Ostrava, Brno a Praha bylo metodou PAPI vyplněno celkem 120 dotazníků. Osloveno bylo mnohem více lidí, ale k vyplnění dotazníku byli vyzváni pouze respondenti, kteří odpověděli kladně na otázku č. 1) *Vsadil jste si během posledních 12 měsíců alespoň u jedné české sázkové kanceláře?* Tímto je zajištěno, že se výzkumu zúčastnili pouze relevantní respondenti, kteří se v dané problematice vyznají.

5.1.1 Vyhodnocení identifikačních údajů a dodržení kvót

Měsíční příjem

Tab. 5.1 Rozložení respondentů dle měsíčního příjmu

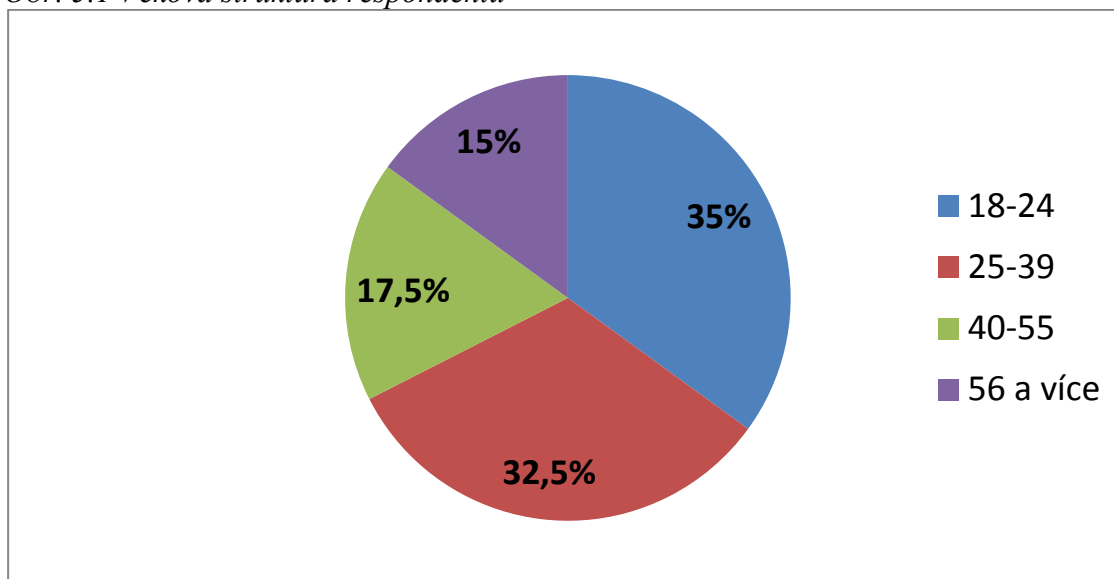
Měsíční příjem				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Do 6000 Kč	36	30,0	30,0	30,0
6001-12000 Kč	30	25,0	25,0	55,0
12001-20000 Kč	21	17,5	17,5	72,5
20001-30000 Kč	21	17,5	17,5	90,0
30001 Kč a více	12	10,0	10,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní

K identifikačnímu znaku měsíční příjem se vázala kvóta č. 2) *V každé příjmové třídě bude mezi 10 –30 % respondentů.* Kvóta byla dodržena. (viz. Tab 5.1)

Věk

Obr. 5.1 Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní

K identifikačnímu znaku věk se vázala kvóta č. 2) *V každé třídě dle věku bude alespoň 15% respondentů a zároveň maximálně 35%*. Kvóta byla splněna. (viz. Obr. 5.1)

Vzdělání

Tab. 5.2 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

Vzdělání				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Základní	21	17,5	17,5	17,5
Středoškolské bez maturity	29	24,2	24,2	41,7
Valid Středoškolské s maturitou	36	30,0	30,0	71,7
Vysokoškolské	34	28,3	28,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

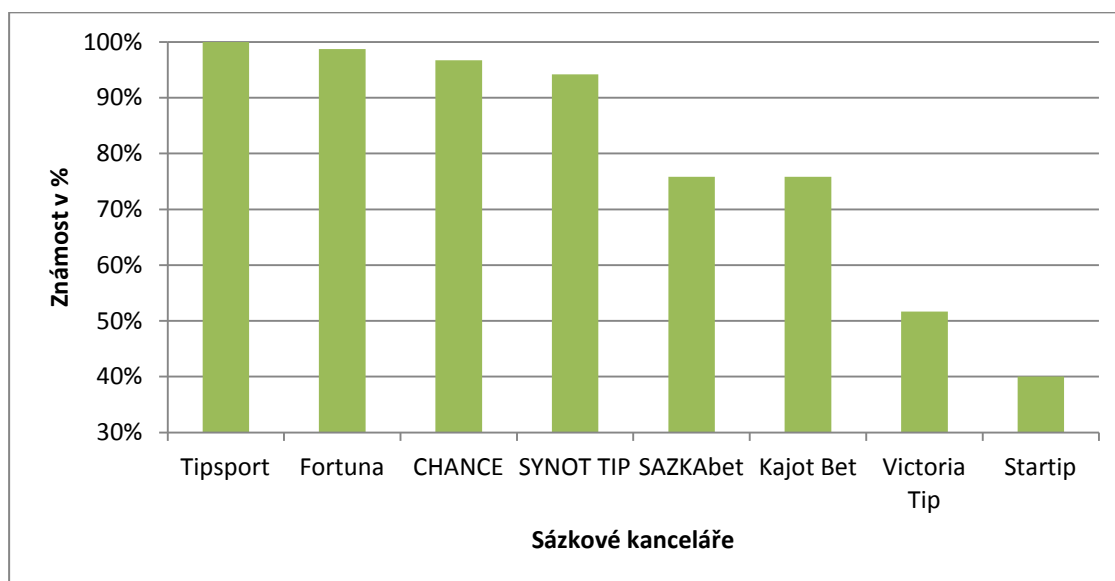
Zdroj: vlastní

K identifikačnímu znaku vzdělání se vázala kvóta č. 3) *Středoškolsky vzdělaných respondentů s maturitou bude maximálně 30%*. Kvóta byla splněna. (viz. Tab. 5.2)

5.1.2 Známost sázkových kanceláří

V úvodu byla zjišťována známost sázkových kanceláří. Vzhledem k tomu, že na otázku odpovídali pouze respondenti, kteří se sázení aktivně věnují, dala se očekávat vysoká známost (viz. Obr. 5.2). Přesto se u některých SK vyskytla známost nižší, převážně u těch, které dále v této práci nejsou blíže zkoumány, což potvrzuje správnost autorova rozhodnutí blíže zkoumat pouze 4 největší SK v ČR dle podílu na trhu.

Obr. 5.2 Známost sázkových kanceláří



Zdroj: vlastní

5.1.3 Nejvyužívanější SK

V otázce třetí měli respondenti zaznačit sázkovou kancelář, kde v posledních 12 měsících vsadili nejvíce peněz. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že odpovědi respondentů prakticky kopírují tržní podíl SK na českém trhu. O pozici jedničky na trhu bojují Fortuna a Tipsport, s jistým odstupem následuje CHANCE a SYNOT TIP. (viz. Tab. 5.3) V našem výběrovém souboru se objevili také sázkaři, preferující SK SAZKAbet.

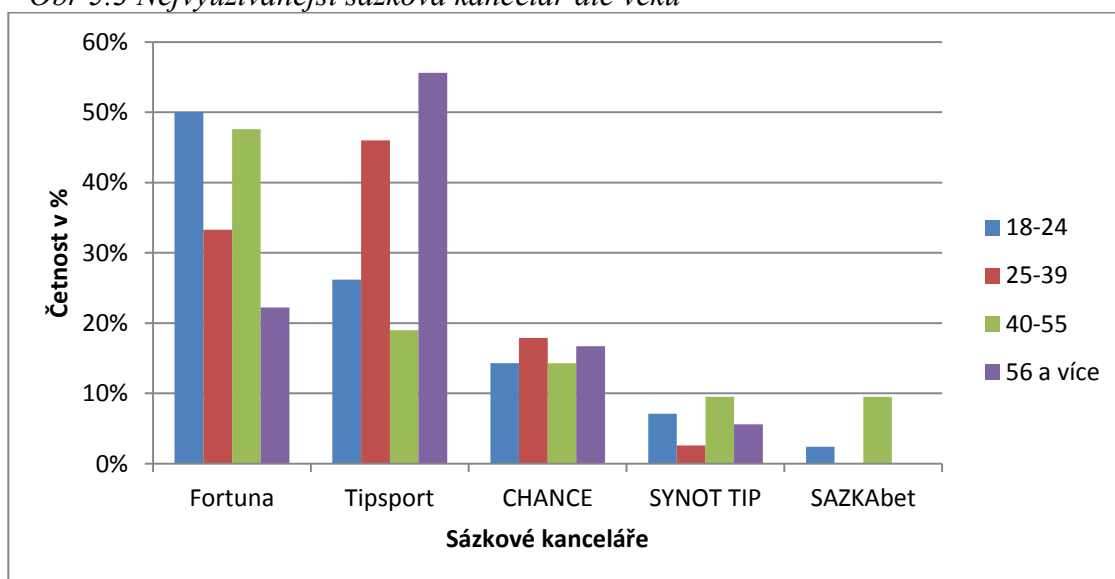
Tab 5.3 Nejvyužívanější sázková kancelář

Nejvyužívanější SK				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Fortuna	48	40,0	40,0	40,0
Tipsport	43	35,8	35,8	75,8
SYNOT TIP	7	5,8	5,8	81,7
CHANCE	19	15,8	15,8	97,5
SAZKAbet	3	2,5	2,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní

Pro třídění 2. stupně bylo pro tuto otázku vybráno kritérium věku (viz. Obr 5.3), jelikož SK svými službami a image mohou působit různé na určité věkové skupiny. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že **SK Fortuna oslovuje nejvíce mladé sázkaře, Tipsport naopak využívá nejvíce nejstarší skupina respondentů. U CHANCE naopak věk nehraje žádnou podstatnou roli.**

Obr 5.3 Nejvyužívanější sázková kancelář dle věku



Zdroj: vlastní

5.1.4 Důvod preference a negativa využívaných SK

Otázky týkající se důvodu preference a negativ byly položeny jako otevřené otázky, aby nebyli respondenti ovlivněni položenými možnostmi. Nejčastější odpovědi byly poté zakódovány a zbylé byly zařazeny do kategorie ostatní. Respondenti si nejvíce vybírají svou SK dle dostupnosti (24%). Následuje kategorie ostatní s 23,3%, kde patří např. výskyt SK v oblíbené hospůdce, kvalitní LIVE sázky či přehlednost poboček. 18,3% si svoji SK vybírá dle kurzové nabídky a výše kurzů, 13,3% dle věrnostního programu a shodně 10% na základě doporučení od kamaráda a zvyku. Zajímavý rozdíl můžeme však pozorovat při rozdělení dle konkrétních SK. Zatímco **Tipsport je z 25,6% preferován díky své kurzové nabídce a výši kurzů a pouze z 2,3% ze zvyku, tak zkoumaná SK Fortuna pouze z 10,4% kvůli kurzům, ale z 18,8% ze zvyku.**

44,2% respondentů u své SK neshledává žádné nedostatky. Čtvrtina dotázaných je nespokojena s nabídkou a výši kurzů, 18,3% vadí nedostatky při live sázení včetně technických problémů a 11,7% je zařazeno do kolony ostatní. Tito lidé uváděli nedostatky při vyhodnocování utkání či malého množství akčních nabídek. Při porovnání Fortuny s jejím hlavním konkurentem, které je znázorněno tabulkami 5.4. a 5.5, vychází opět najevo, že **Fortuna má více zákazníků, kteří vnímají nějaké negativum než Tisport, kde je takřka polovina respondentů naprosto spokojena.**

Tab 5.4 Vnímaná negativa zákazníků SK Fortuna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nic	17	35,4	35,4	35,4
Nabídka a výše kurzů	16	33,3	33,3	68,8
Valid Live sázky a technické problémy	11	22,9	22,9	91,7
Ostatní	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní

Tab 5.5 Vnímaná negativa zákazníků SK Tipsport

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nic	21	48,8	48,8	48,8
Nabídka a výše kurzů	8	18,6	18,6	67,4
Valid Live sázky a technické problémy	10	23,3	23,3	90,7
Ostatní	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní

5.1.5 Typ preferovaného sázení a jeho závislost na věku

V otázce č. 6 byli respondenti tázáni na preferenci internetového sázení před pobočkovým. Otázku zodpovídali pomocí sémantického diferenciálu na škále od 1 do 7. Celých **47,5% respondentů ohodnotilo otázku číslem 1, které symbolizuje naprostou preferenci sázení přes internet. Takřka 70% spíše preferuje internetové sázení a pouze 25% se přiklání k podávání sázek na pobočce.** Dále byla provedena analýza rozptylu ANOVA, která v tabulce 5.6 ukazuje, že **typ preferovaného sázení závisí na věku sázkaře.** (Sig.<0,05). Je to pochopitelné, jelikož mladší generace se více pohybuje na internetu.

Tab 5.6 Závislost preferovaného typu sázení na věku

ANOVA

Preference internetového sázení před pobočkovým

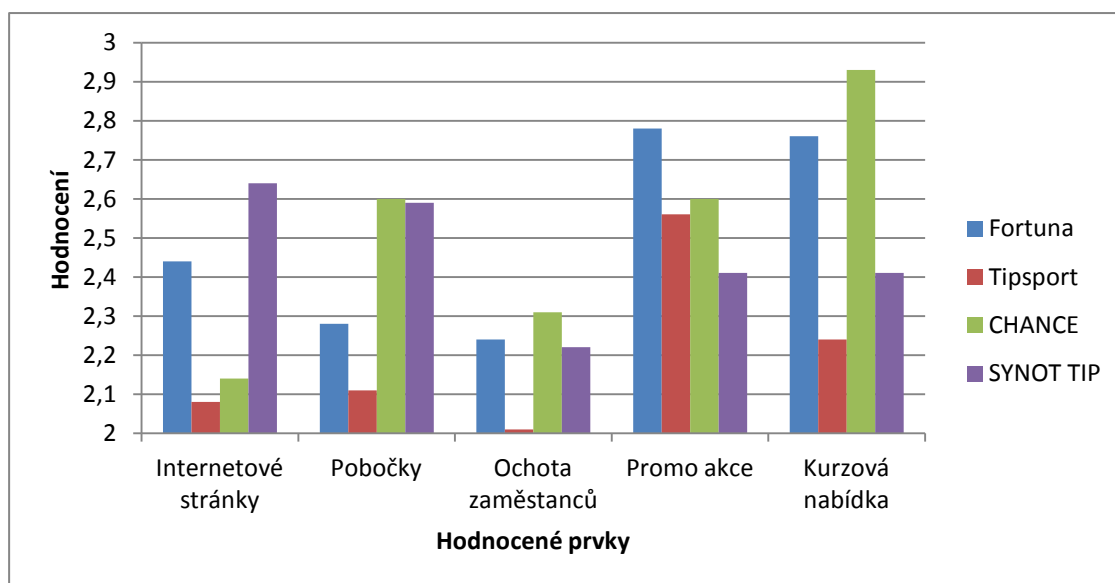
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	52,958	3	17,653	3,430	,019
Within Groups	597,009	116	5,147		
Total	649,967	119			

Zdroj: vlastní

5.1.6 Hodnocení prvků sázkových kanceláří

V další části dotazníku respondenti hodnotili jednotlivé SK pomocí stejné baterie otázek, ve které se známkovaly jako ve škole prvky: internetové stránky, vzhled a vybavenost poboček, ochota zaměstnanců, promo akce a kurzová nabídka. Nejpodrobněji bude zanalyzována SK Fortuna, protože na tuto SK budou psána i následná doporučení. **Nejlépe hodnocenou je SK Tipsport, která dopadla v hodnocení nejlépe ve čtyřech z pěti zkoumaných faktorů.** V Obr. 5.4 jsou znázorněna průměrná hodnocení všech zkoumaných SK u pěti šetřených prvků.

Obr. 5.4 Hodnocení prvků sázkových kanceláří na školní stupnici



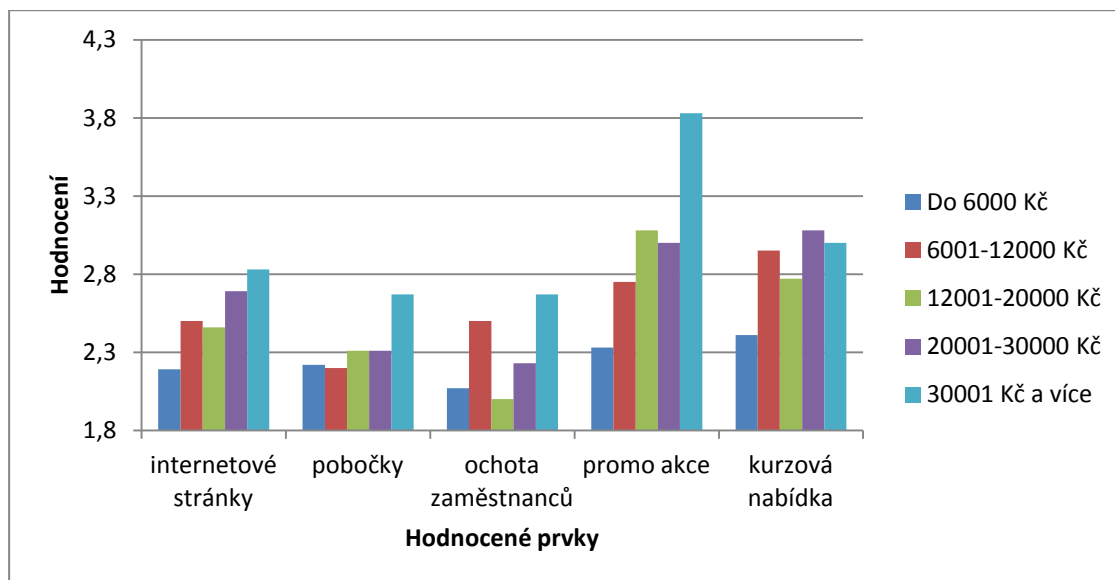
Zdroj: vlastní

Třídění 2. stupně bylo provedeno u SK Fortuna z výše uvedených důvodů za pomoci faktorů příjem a vzdělání a je znázorněno obrázky 5.5 a 5.6. Jak můžeme vyčíst z následujících grafů, tak obecně **se vzrůstajícím příjmem respondentů je hodnocení Fortuny horší.** Je to zřejmě odvislé od skutečnosti, že bohatší klienti sází větší peníze a očekávají tak kvalitnější služby SK. Stejná, i když ne tak významná tendence lze pozorovat i u vzdělání, když **prvky spíše hůře hodnotí vysokoškolsky vzdělaní respondenti.**

Závislost mezi zkoumanými prvky v baterii byla zjišťována pomocí korelační matice, která je k nahlédnutí v příloze č.7. Byly zjištěny 3 pozitivní závislosti. **Silná závislost je mezi faktory hodnocením poboček a ochotou zaměstnanců.** Respondenti zřejmě hodnotí celkovou image poboček výrazně dle zaměstnanců, kteří ji obsluhují. **Další silná závislost se nachází mezi hodnocením kurzové nabídky a promo akcemi** a slabší závislost je mezi kurzovou nabídkou a ochotou zaměstnanců.

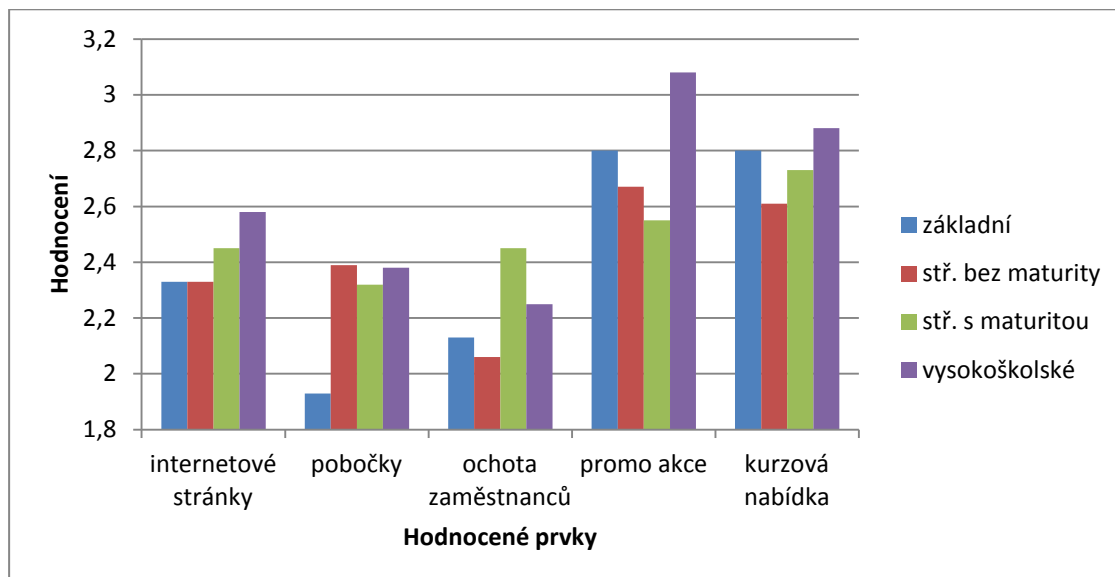
Prezentace Fortuny navenek byla hodnocená otázkami na známost firemních barev a reklamního hesla. Žlutou barvu Fortuny zná 83,3% sázkařů, zatímco heslo „Vsaďte se“ pouze 10% sázkařů.

Obr. 5.5 Hodnocení prvků SK Fortuna dle velikosti měsíčního příjmu na školní stupnici



Zdroj: vlastní

Obr. 5.6 Hodnocení prvků SK Fortuna dle dosaženého vzdělání na školní stupnici



Zdroj: vlastní

5.1.7 LIVE sázení

Nejčastěji sázkaři provozují **LIVE sázky doplňkově ke klasickému sázení**. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce 5.7.

Tab 5.7 Procentuální podíl LIVE sázek na klasických sázkách

Podíl LIVE sázek na celkových sázkách				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0%	27	22,5	22,5	22,5
1-25%	44	36,7	36,7	59,2
26-50%	20	16,7	16,7	75,8
51-75%	13	10,8	10,8	86,7
76%-100%	16	13,3	13,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní

Dále byl proveden T- Test pro 2 nezávislé skupiny, pro jehož potřeby byly sloučeny věkové kategorie z dotazníku do dvou: 18-39 let a 40+ (viz. Tab.5.8). Protože hodnota Sig. je rovna 0,018, lze s určitostí tvrdit, že **existuje rozdíl ve využívání LIVE sázek mezi mladší a starší generací**. Poté lze z hodnoty Mean vyčíst, že **mladší respondenti využívají LIVE sázky ve větší míře než starší**.

Tab 5.8 Test rozdílu využívání LIVE sázek mezi mladší a starší generací

Group Statistics					
	Věk	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Podíl LIVE sázek na celkových sázkách	18-39	81	2,78	1,351	,150
	40 a více	39	2,10	1,119	,179

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Podíl LIVE	Equal variances assumed	5,755	,018	2,705	118	,008	,675	,250	,181	1,170
	Equal variances not assumed			2,889	89,178	,005	,675	,234	,211	1,140

Zdroj: vlastní

Nejčastěji využívanou SK na LIVE sázení je Fortuna, kterou preferuje 47,3% respondentů. Následuje její hlavní konkurent Tipsport s 33,3%. Ostatní SK silně zaostávají, přes 5% se dostala ještě CHANCE (8,6%) a SYNOT TIP (7,5%).

5.1.8 Charakteristika českého sázkaře

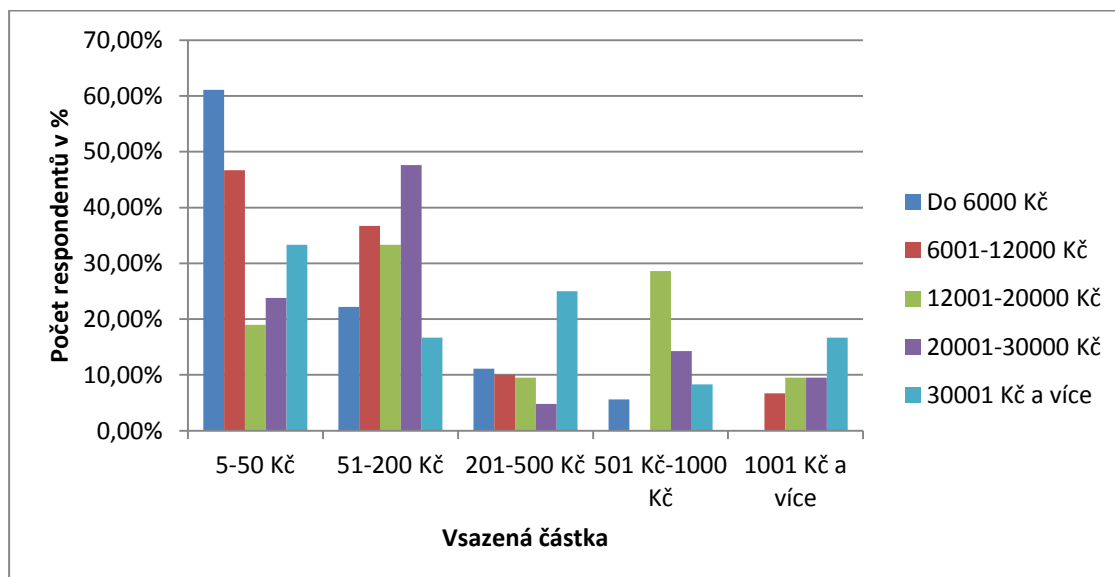
Tento poslední okruh zjišťovaný dotazníkem byl šetřen otázkami 20 – 22, které se týkaly počtu sázkových účtů, které má respondent zřízen, dále průměrné výši vsazené částky na tiket a počtu událostí na sázence.

Průměrný počet registrovaných účtů u českých SK na jednoho majitele je **2,35**. Největší podíl sázkařů má 2 účty (33,3%). Následují sázkaři s třemi a žádným účtem (18,3%). 10,3% sázkařů sází bez účtu u českých SK, čili buď sází pouze na pobočkách, nebo u zahraničních SK. 9,3% má 4 účty, 4,2% 6 nebo 7 účtů a 2,5% 5 účtů.

Otázka na průměrně vsazenou částku ukazuje, že **sázkaři preferují sázky za drobnější peníze**. 40,8% respondentů vsadí na svůj tiket v průměru do 50 Kč, 31,7% má průměr svých vsazených částek v rozmezí 51 – 200 Kč, 10,8% mezi 201 – 500 Kč, 10% vsází 501 až 1000 Kč a pouze 6,7% vsází v průměru více než 1000 Kč na tiket.

Třídění 2. stupně dle příjmu ukázalo, že největší podíl **na nízkých hodnotách vsazených částek má nejnižší příjmová skupina**. Konkrétní hodnoty naleznete v Obr. 5.7.

Obr. 5.7 Průměrně vsazená částka na tiket dle měsíčního příjmu



Zdroj: vlastní

Nejvíce sázkařů na tiket umístí v průměru mezi 4-6 sázkovými příležitostmi (40,8%). 31,7% respondentů uvedlo, že v průměru vsadí na 2-3 příležitosti. 15% sázkařů sází nejčastěji tzv. „SOLO“ sázky, 8,3% sázkařů vsadí v průměru na 7-10 zápasů a zbylých 4,2% vsadí na 11 a více zápasů.

Dále byla provedena analýza rozptylu ANOVA, která v tabulce 5.9 ukazuje, že **počet událostí na tiketu závisí na vsazené částce**. (Sig.<0,05). Tento výsledek není překvapivý, jelikož čím více zápasů na tiket sázkař umístí, tím větší riziko postupuje. Z tohoto důvodu je tedy výsledek analýzy logický.

Tab 5.9. Závislost počtu událostí na tiketu na vsazené částce

ANOVA

Průměrný počet událostí na tiketu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33,899	4	8,475	11,914	,000
Within Groups	81,801	115	,711		
Total	115,700	119			

Zdroj: vlastní

5.2 Metoda benchmarking

Druhou metodou použitou v rámci analýzy výsledků výzkumu je benchmarking. Účelem této metody je porovnat zkoumanou společnost SK Fortuna s jejími největšími konkurenty na trhu českých sázkových kanceláří. Partnery pro benchmarking jsou největší sázkové kanceláře dle podílu na trhu: Tipsport, CHANCE a SYNOT TIP. Společnosti jsou hodnoceny a porovnávány na základě sekundárních dat získaných z internetu a dat primárních získaných autorem pomocí osobních návštěv poboček.

Porovnávání 10 faktorů bylo rozděleno do pěti skupin – online působení, kurzová nabídka, pobočky, promo akce a lidský faktor. Pomocí návštěvy jednotlivých poboček autor hodnotil lidský faktor a image poboček, ostatní kritéria byla zhodnocena sekundárními daty zjištěnými na internetu.

Každému prvku byla přidělena váha dle významnosti zjištěné pomocí dotazníkového šetření v otázce č. 17. Jejich součet tvoří 100 % a za každý prvek mohla společnost získat maximálně 10 bodů. Přidělené body se vynásobily s danou váhou a na závěr se získané body za jednotlivé oblasti sečetly a vzniklo tak celkové hodnocení firmy. Výhoda této metody je jak možnost zjištění celkového postavení firmy, tak případných nedostatků v konkrétních oblastech. Benchmarkový formulář se nachází v příloze.

5.2.1 Online působení

Oblast online působení, neboli prezentace sázkové kanceláře na internetu je hodnocena pomocí třech prvků – internetové stránky, LIVE sázení a profil na sociální síti. U internetových stránek byla sledována především přehlednost a rychlost, u LIVE sázení šíře nabídky a proces schvalování a u profilů na sociálních sítích především vzhled profilů spolu s kvalitou a četností vkládaných příspěvků.

Tab 5.10 Hodnocení online působení

Kritérium	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Internetové stránky	0,12	7,5	9	6	8
Live sázení	0,1	4	6	4	3
Profil na soc. síti	0,04	8	7	7	9
Celkem	0,26	1,62	1,96	1,4	1,62

Zdroj: vlastní

Jak je zřejmé z tabulky 5.10, nejlépe v rámci online působení dopadla SK Tipsport. Vděčí tomu zejména výborným internetovým stránkám, které jsou přehledné, rychlé a obsahují na rozdíl od konkurence i diskuzní fórum či možnost zapojení sázkařů v podobě psaní analýz na utkání. Za Tipsportem se shodně umístily SK Fortuna a SK SYNOT TIP. Obě sázkové kanceláře shodně zaostávají za Tipsportem především v LIVE sázkách. Jejich nabídka je velmi omezená a často doprovázena technickými problémy při schvalování. Naopak SYNOT TIP se může pyšnit špičkovým profilem na Facebooku, kde v jako jediné SK figuruje jako správce profilu hlavní bookmaker, což zajišťuje blízké propojení s klienty. Nejhůře dopadla SK CHANCE, která je ve všech kritériích podprůměrná oproti konkurenci a stále je brána spíše jako pobočková SK.

5.2.2 Kurzová nabídka

Kvalita kurzové nabídky se odvíjí od její šíře a atraktivity kurzů. Z toho vyplývá, že při hodnocení je srovnáván počet sázkových příležitostí a hladina kurzů.

Tab. 5.11 Hodnocení kurzové nabídky

Kritérium	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Šířka kurzové nabídky	0,14	6,5	8	4	5
Výše kurzů	0,16	4	5	2	2,5
Celkem	0,3	1,55	1,92	0,88	1,1

Zdroj: vlastní

Přestože jsou v rámci této oblasti hodnocena pouze 2 kritéria, její váha je vyšší než u předchozí oblasti. To vypovídá o tom, že sázkaři se při výběru své sázkové kanceláře hodně řídí kurzovou nabídkou. Celkově je však tato oblast hodnocena spíše podprůměrně. Je to z důvodu srovnání se zahraničními SK, které mají mnohem více vypsanych příležitostí i vyšší hladinu kurzů a to je také příčinou toho, že u těchto u nás nelegálních SK někteří lidé sází. SK Tipsport opět dopadla nejlépe ze zkoumaných kanceláří (viz. Tab. 5.11) a to hlavně díky velmi široké nabídce doplňkových sázek, které ostatní SK nenabízí. I ve výši kurzů si Tipsport vede solidně, na mnoho sázkových příležitostí vypisuje vyšší kurzovou hladinu než česká konkurence. Fortuna také vypisuje některé doplňkové sázky, ale v porovnání

s Tipsportem je jich mnohem méně. Naopak se může pyšnit speciálními sázkami, které si mohou klienti sami navrhnout. SYNOT TIP i CHANCE disponují prakticky pouze základní kurzovou nabídkou s nižší hladinou kurzů než Tipsport a Fortuna, což zřejmě částečně vysvětluje jejich nízký tržní podíl.

5.2.3 Pobočky

Pobočky jsou hodnoceny dle velikosti sítě poboček a jejich vzhledu a vybavení. Při dotazníkovém šetření respondenti udávali, jak je pro ně důležitá nejbližší pobočka při výběru SK. Toto se dá převést právě na kritérium hustoty sítě poboček, jelikož logicky čím více poboček společnost má, tím bude nablízku více lidem.

Tab 5.12 Hodnocení poboček

Kritérium	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Hustota sítě poboček	0,11	7	10	2	7
Image poboček	0,06	6	8	6	3
Celkem	0,17	1,13	1,58	0,58	0,95

Zdroj: vlastní

Pobočky jsou stále pro některé sázkaře místem, kde podávají své tikety. Přesto jejich důležitost s nástupem internetového sázení klesá. V ČR mají největší hráči na trhu stále obrovské množství poboček. Hodnocení hustoty sítě je provedeno kritériem 100 poboček = 1 bod. Nejvíce poboček má SK Tipsport (1000), následují Fortuna a SYNOT TIP se 700 pobočkami a nejméně ze zkoumaných společností jich má CHANCE. V rámci hodnocení image byla hodnocena čistota, uspořádání a vybavenost poboček. K tomuto účelu autor navštívil náhodně vybraných 5 poboček každé společnosti. Nejlépe dopadla opět společnost Tipsport, kde na rozdíl od konkurence byla možnost posezení v rámci Tipsport baru. SK Fortuna a Chance dopadly mírně nadprůměrně, pobočky byly čisté a přehledné, ale v některých chyběla např. televize. Nejhůře dopadl SYNOT TIP, jelikož jejich pobočky nemají žádné vybavení, ale pouze terminál. Zákazníci mají možnost posezení, na druhou stranu nemají žádný servis ze strany SK a nikoho z personálu, kdo by jim ho poskytl. Konkrétní hodnocení je znázorněno v tabulce 5.12

5.2.4 Promo akce

Akce pro zákazníky jsou hodnoceny prvky, které SK nejčastěji využívají v rámci své komunikace – věrnostní program pro své registrované klienty a vstupní bonus pro nově přichozí sázkaře.

Tab 5.13. Hodnocení promo akcí

Kritérium	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Věrnostní program	0,09	7	7,5	7	7
Vstupní bonus	0,1	7	6	6,5	8
Celkem	0,19	1,33	1,28	1,28	1,43

Zdroj: vlastní

Věrnostní program mají všechny zkoumané pobočky prakticky na stejné úrovni. Za podané sázky u dané kanceláře sbírá klient body a poté je může vyměnit za dárkové předměty či volné sázky. SK Tipsport je hodnocena o půl bodu lépe než konkurence díky většímu výběru dárkových předmětů, které klienti mohou za body získat.

V rámci vstupních bonusů jsou mezi SK pozorovány větší rozdíly. Vstupní bonus se skládá z bonusu, který dostane automaticky každý nový registrovaný klient dané společnosti a bonusu, který je ve formě dvojnásobku prvního vkladu na účet. Druhý typ bonusu je však podmíněn přičtením až po prosázení pětinásobku daného vkladu + bonusu (v případě vkladu 1000 Kč je bonus 1000 Kč přičten až po prosázení 10000 Kč). Nejlépe hodnocená SK SYNOT TIP nabízí 200 Kč všem a až 10000 Kč druhého typu bonusu. Fortuna dá také každému nováčkovi 200 Kč, ale podmíněný bonus je maximálně do hodnoty 3000 Kč. SK Chance stejně jak předcházející dává automaticky 200 Kč, ale podmíněný bonus pouze 2000 Kč. Nejhůře bodovanou je SK Tisport, jelikož jako jediná nedává žádný automatický bonus. Přesto je také hodnocena nadprůměrně, jelikož poskytuje podmíněný bonus až do výše 10000 Kč stejně jako SYNOT TIP. Konkrétní hodnocení je znázorněno v tabulce 5.13

5.2.5 Lidský faktor

Lidský faktor je hodnocen ochotou a znalostmi zaměstnanců. Bodové hodnocení je znázorněno v tabulce 5.14 a k jeho získání bylo zapotřebí navštívit pět poboček každé společnosti, abych od obsluhy pobočky získal informace o věrnostním programu.

Tab 5.14 Hodnocení lidského faktoru

Kritérium	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Ochota a znalost zamců	0,08	4	9	10	3
Celkem	0,08	0,32	0,72	0,8	0,24

Zdroj: vlastní

Hodnocení bylo provedeno systémem, kdy alespoň za odkaz na informace o věrnostním programu (např. na konkrétní místo na webu) získala SK za pobočku 1 bod, v případě podání konkrétních a přesných informací 2 body. SK CHANCE získala plný počet bodů, jelikož byly autorovi na požádání na všech pěti pobočkách poskytnuty konkrétní a přesné informace o věrnostním programu SK CHANCE. SK Tipsport ztratila pouze jeden bod, kdy mi na jedné z

pražských poboček byla dána přesná internetová adresa. Obsluha Fortuny byla o poznání horší, jelikož na dvou z poboček byl autor úplně odmítnut s žádostí o informace, na dvou byla poskytnuta alespoň internetová adresa a pouze na brněnské pobočce byly autorovy předány potřebné informace. Nejhuře dopadl SYNOT TIP, což je odvislé od situace terminálů v restauračních zařízeních, kdy tamní obsluha nemá čas ani potřebné informace o věrnostním programu této společnosti.

5.2.6 Celkové hodnocení

V této podkapitole je uvedena celková tabulka 5.15, kde jsou sečteny body z jednotlivých částí hodnocení. Z tabulky se dá vyčíst, v jakých oblastech konkrétní SK zaostává a kde má své přednosti. Z celkového hlediska je nejlépe hodnocenou sázkovou kancelář Tipsport. Na druhém místě se umístila s jistým odstupem Fortuna. Následují již s menšími odstupy SK SYNOT TIP, a jako jediná společnost s podprůměrným hodnocením SK CHANCE.

Tab 5.15 Celkové hodnocení srovnávaných společností

Oblast	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Online působení	0,26	1,62	1,96	1,4	1,62
Kurzová nabídka	0,3	1,55	1,92	0,88	1,1
Pobočky	0,17	1,13	1,58	0,58	0,95
Promo akce	0,19	1,33	1,28	1,28	1,43
Lidský faktor	0,08	0,32	0,72	0,8	0,24
Celkem	1	5,95	7,46	4,94	5,34

Zdroj: vlastní

5.3 SWOT Analýza SK Fortuna

Jelikož je autorem tato sázková kancelář vybrána jako stěžejní pro diplomovou práci a následná doporučení budou adresována právě sázkové kanceláři Fortuna, bude její pozice charakterizována také prostřednictvím SWOT analýzy na základě subjektivně hodnocených faktorů autorem. SWOT analýza bude provedena prostřednictvím tabulek a pozičních map. V tabulce 5.16 jsou rozepsány po kvadrantech silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vnímané autorem. Dále v Tab. 5.17, 5.18, a 5.19 jsou tyto faktory obodovány dle výkonnosti a významnosti, které dle autora nabývají. Dále v Obr. 5.8, 5.9 a 5.10 jsou tyto faktory znázorněny v pozičních mapách pro snadnější orientaci a identifikaci klíčových faktorů.

Tab 5.16. SWOT Analýza SK Fortuna

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice na trhu • Stálá klientela • Široká kurzová nabídka • Velká síť poboček • Tipovací soutěže 	<ul style="list-style-type: none"> • LIVE sázení • Kurzy na favority • Schvalování tiketů s vysokými vklady • Věrnostní program • Stagnace velikosti tržního podílu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zkvalitnění LIVE sázek • Získat tržní podíl zahraničních SK • Vylepšení odměn v rámci věrnostního programu • Zvýšení kurzové hladiny • Expanze na další trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • Legalizace zahraničních SK • Klesající zájem o kamenné pobočky • Vysoká znalost a přehled sázkařů • Sázkářské skandály • Změna legislativy (např. vyšší daně)

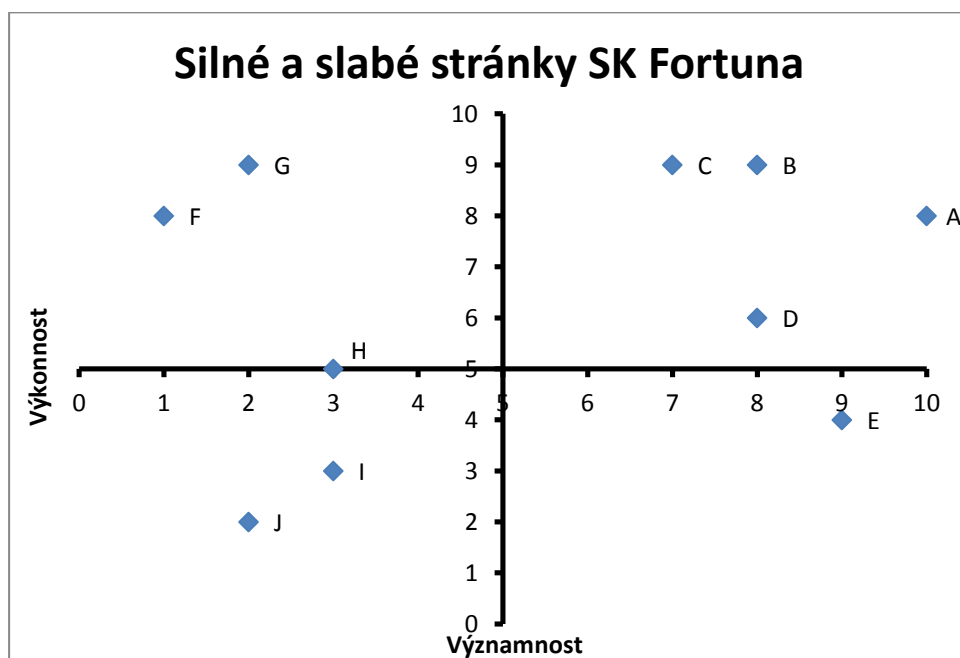
Zdroj: vlastní

Tab 5.17. Silné a slabé stránky SK Fortuna

		Výkonnost (škála 1-10)	Významnost (škála 1-10)
Silné stránky	Tradice na trhu	10	8
	Stálá klientela	8	9
	Široká kurzová nabídka	7	9
	Velká síť poboček	8	6
	Tipovací soutěže	9	4
Slabé stránky	LIVE sázení	1	8
	Kurzy na favority	2	9
	Schvalování tiketů s vysokými vklady	3	5
	Věrnostní program	3	3
	Stagnace velikosti tržního podílu	2	2

Zdroj: vlastní

Obr 5.8. Silné a slabé stránky SK Fortuna



Zdroj: vlastní

Vysvětlivky:

- A - Tradice na trhu
- B - Stálá klientela
- C - Široká kurzová nabídka
- D - Velká síť poboček
- E - Tipovací soutěže
- F - Live sázky
- G - Kurzy na favority
- H - Schvalování tiketů s vysokými vklady
- I - Věrnostní program
- J - Stagnace tržního podílu

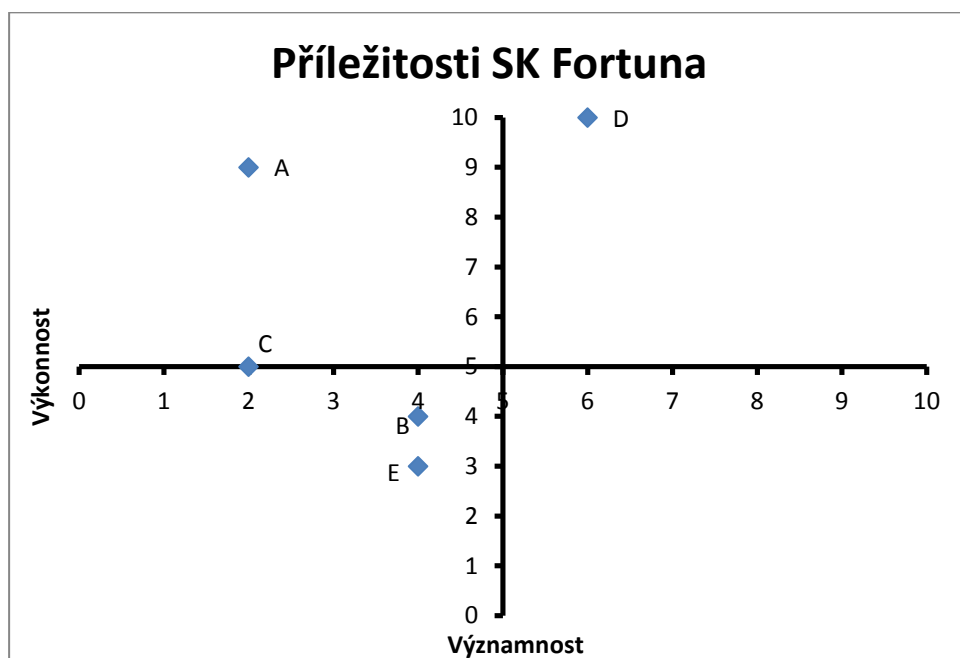
Společnost primárně zajímají faktory umístěné v horní polovině grafu. V pravém horním kvadrantu jsou silné stránky, na kterých by měla společnost stavět a využívat je v budování konkurenční pozice, naopak v levém horním kvadrantu jsou slabé stránky, které by se firma měla snažit napravit.

Tab. 5.18. Příležitosti SK Fortuna

		Výkonnost (škála 1-10)	Významnost (škála 1-10)
Příležitosti	Zkvalitnění LIVE sázek	2	9
	Získat tržní podíl zahraničních SK	4	4
	Vylepšení odměn v rámci věrnostního programu	2	5
	Zvýšení kurzové hladiny	6	10
	Expanze na další trhy	4	3

Zdroj: vlastní

Obr. 5.9. Příležitosti SK Fortuna



Zdroj: vlastní

Vysvětlivky:

- A - Zkvalitnění LIVE sázek
- B - Získat tržní podíl zahraničních SK
- C - Vylepšení odměn v rámci věrnostního programu
- D - Zvýšení kurzové hladiny
- E - Expanze na další trhy

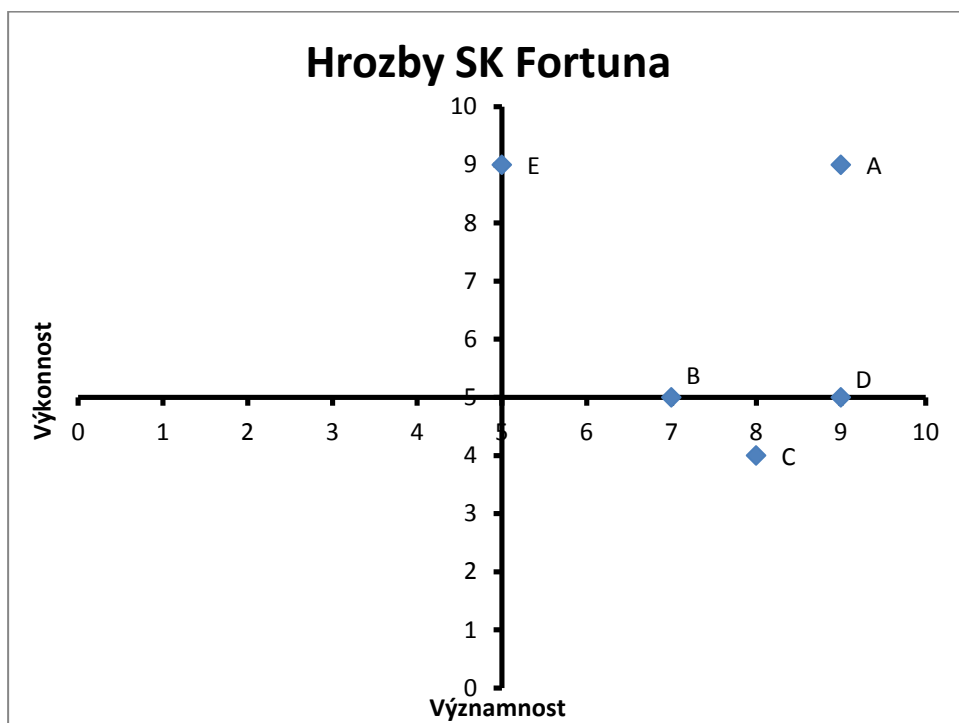
Fortunu by měly zajímat primárně 2 příležitosti – vylepšení LIVE sázek, ve kterých momentálně hodně zaostává a vylepšení tohoto faktoru by mohlo společnosti přivést nové klienty. Druhou příležitostí by mohlo být zvýšení kurzové hladiny, které už nemusí být natolik markantní, jelikož je v porovnání s konkurencí průměrná a minimální zvýšení by mohlo přinést velké množství nových klientů.

Tab. 5.19. Hrozby SK Fortuna

		Výkonnost (škála 1-10)	Významnost (škála 1-10)
Hrozby	Legalizace zahraničních SK	9	9
	Klesající zájem o kamenné pobočky	7	5
	Vysoká znalost a přehled sázkařů	8	4
	Sázkařské skandály	9	5
	Změna legislativy (např. vyšší daně)	5	9

Zdroj: Vlastní

Obr. 5.10. Hrozby SK Fortuna



Zdroj: vlastní

Vysvětlivky:

A - Legalizace zahraničních SK

B - Klesající zájem o kamenné pobočky

C - Vysoká znalost a přehled sázkařů

D - Sázkařské skandály

E - Změna legislativy (např. vyšší daně)

Nejvýraznější hrozbou pro sázkovou kancelář je chystaná legalizace zahraničních SK a z toho vyplývající velké navýšení konkurence. Tato hrozba je vnější a SK ji nemůže ovlivnit, jelikož toto ustanovení plyne z nařízení Evropské komise.

6 Návrhy a doporučení

Marketingovým výzkumem, realizovaným v rámci této práce, bylo získáno mnoho informací na následnou analýzu konkurence na trhu českých sázkových kanceláří s důrazem na postavení SK Fortuna. Účelem analýzy bylo přinést odpovědi na otázky ohledně konkurenčního postavení této společnosti. Při definici problémových oblastí a navrhovaných opatření bylo stavěno kromě výsledků dotazníkového šetření i na údajích zjištěných pro benchmarkové srovnání sázkových kanceláří a subjektivních názorů zanesených do SWOT analýzy. Cílem mých návrhů a doporučení je navrhnout takových opatření, které by měly odstranit rozdíly v oblastech, kde Fortuna zaostává za konkurencí a v konečném důsledku zlepšit její celkové postavení na trhu. K jednotlivým doporučením jsou přiřazeny také odhadované peněžní sumy jejich realizace a užitek, který z nich bude Fortuně plynout.

6.1 Návrhy a doporučení plynoucí z dotazníkového šetření

Známost Fortuny mezi aktivními sázkaři je takřka 100%. První nedostatek zkoumané sázkové kanceláře můžeme vnímat při vyhodnocení otázky, která se týkala nejvyužívanější sázkové kanceláře respondentů. V rámci celkového vyhodnocení sice Fortuna skončila na 1. místě, ale výrazný nedostatek zaznamenala při třídění 2. stupně dle věku, kde zaostala v kategorii 56+ let. Vzhledem k tomu, že starší generace preferuje sázení na pobočkách, by Fortuně pomohlo **zkvalitnění služeb na svých pobočkách, jako např. zřídit více sportbarů**. Toto opatření by se provedlo na 50 vybraných pobočkách, přičemž celková cena rekonstrukce poboček by vyšla na cca 25 mil. korun. **SK by tím získala nové zákazníky převážně právě z řad starší generace**, která momentálně chodí ke konkurenci právě kvůli možnosti posezení s přáteli u vymýšlení sázenky.

Dále vychází najevo, že do Fortuny chodí spousta lidí pouze ze zvyku. Největší konkurent, SK Tipsport, naopak své klienty naláká na svoji kurzovou nabídku. Tato skutečnost je pro Fortunu docela riziková, jelikož konkurence na tomto trhu neustále roste a zákazníci využívající služby Fortuny pouze ze zvyku, jsou schopni kdykoliv přejít ke konkurenci. Stejně tak u vnímaných negativ celá třetina respondentů preferujících Fortunu uvedla, že jsou nespokojeni se současnou kurzovou nabídkou a výši kurzů. Tento ukazatel je potvrzen i v následné baterii otázek. **Proto by Fortuna měla zapracovat na zkvalitnění své kurzové nabídky, její pestrosti a výši kurzové hladiny**. Kurzová nabídka by se dala vylepšit širší nabídkou doplňkových sázek na vypisovaná utkání (sázky na góly, střelce atd.), a také zavedením úplně nových sportovních soutěží do kurzové nabídky Fortuny. Výše kurzové hladiny by se mohla zvýšit alespoň na hranici 1,85-1,85 u menších utkání a 1,90-1,90

u větších událostí. Zkvalitnění kurzové nabídky by společnost stálo pouze větší nároky na znalosti svých bookmakerů, ale přineslo by **ji nové zákazníky, kteří zatím své oblíbené sázky musí vsázet u konkurence**. Zvýšení kurzové hladiny by sice zpočátku přineslo větší objem vyplacených výher, nicméně **příchod nových klientů ke společnosti díky vyšším kurzům by do budoucna zvýšil objem sázek a v návaznosti na to také výnosy SK**.

Z výzkumu také vyplývá, že v dnešní době nastává velká dominance sázení po internetu. 70% sázkařů preferuje internetové sázení před pobočkovým a takřka 50% sází pouze po internetu. Sázkové kanceláře by **tak měly klást důraz na všechny služby související s internetovým sázením** – hlavně na funkčnost a přehlednost internetových stránek a pohodlné LIVE sázení v počítači i na mobilních zařízeních.

V baterii otázek bylo hodnoceno pět různých kritérií, které dohromady charakterizují činnost sázkové kanceláře – internetové stránky, pobočky, ochota zaměstnanců, promo akce a kurzová nabídka. Fortuna nedopadla nejlépe v žádném z hodnocených kritérií. Nejhuře však dopadlo hodnocení promo akcí. Doporučoval bych **vylepšit dosavadní věrnostní program hodnotnějšími cenami za získané body**. Toto opatření by stálo cca 100000 Kč. **Docela malá investice by mohla přivést spoustu nových klientů, jelikož Češi mají dárky rádi a hodně na ně slyší**. Doporučení pro vylepšení kurzové nabídky a internetových stránek jsou uvedena výše. I v hodnocení ochoty zaměstnanců Fortuna za svým hlavním konkurentem zaostává. Společnost by měla **zkvalitnit výběrová řízení při přijímání nových zaměstnanců na své pobočky a zavést pravidelná školení, která by zaměstnance informovala o novinkách ve společnosti**. Investice v řádu stovek tisíc korun ročně do zkušeného **HR specialisty + dvakrát ročně odborná školení** by přinesla kvalitnější a informovanější zaměstnance, kteří by svými znalostmi zvýšili úroveň SK. Dalším pádným důvodem pro kladení důrazu na zaměstnance společnosti je zjištěná závislost mezi celkovým hodnocením poboček a zaměstnanci. **Ochotný a znalý zaměstnanec může velmi pozitivně ovlivnit návštěvnost a spokojenost s pobočkou**.

Z šetření dále vyplynulo, že žlutou barvu jako symbol Fortuny zná drtivá většina sázkařů. Horší je to však s reklamním heslem „Vsaďte se“, které zná jen 10% aktivních sázkařů. Bylo by vhodné **současné heslo více propagovat během reklamních spotů, případně na pobočkách**. V potaz by se mohla vzít i **možnost vytvoření nového reklamního sloganu**.

Český sázkař je velmi zdrženlivý v objemu vsazených peněz na jednu sázku, jelikož přes 40% sázkařů vsadí na tiket v průměru do 50 Kč a přes 70% do 200 Kč. Sázkové kanceláře by mohly **podpořit vyšší sázky benefičním zhodnocením kurzu** na sázence při

určitému počtu vsazených zápasů. I u tohoto návrhu se však na první pohled zdá, že to bude pro SK ekonomicky nevýhodné. Je ale předpoklad, že sázkaři budou chtít dosáhnout benefičního zhodnocení, tím pádem přidají na tiket více zápasů či vsadí více peněz, než původně zamýšleli a to v konečném důsledku přinese **větší zisk pro SK**.

6.2 Návrhy a doporučení plynoucí z benchmarkového srovnání

V benchmarkovém srovnání čtyř největších českých sázkových kanceláří skončila Fortuna s velkým odstupem na druhém místě za jedničkou Tipsportem. Srovnávání bylo rozděleno do pěti odvětví - online působení, kurzové nabídky, pobočky, promo akce a lidský faktor.

V online působení Fortuna velmi zaostává v LIVE sázení. Fortuna by se měla pokusit **vylepšit technické provedení celého systému LIVE sázení**, především dlouhý interval od zadání sázky po její potvrzení. Také by neuškodilo **rozšíření nabídky utkání, na které lze v LIVE vsázet**. Zhruba půl milionová investice do technického vylepšení by vedla ke spokojenějším klientům LIVE sázení.

I benchmarkové srovnání potvrdilo slabší kurzovou nabídku v porovnání s hlavním konkurentem. Zde platí doporučení uvedené v kapitole 6.1 na **zkvalitnění kurzové nabídky a zvýšení kurzové hladiny**.

Fortuna, přestože zaostává za Tipsportem, má síť poboček dostačující. **Pobočkové sázení je na ústupu a stavět další pobočky by nemělo smysl**. Naopak by se dalo zapracovat na vybavení poboček. Doporučoval bych proto **některé ze současných poboček přestavět na sportbary a méně vybavené pobočky dovybavit např. televizí**.

Přestože respondenti hodnotili promo akce Fortuny nejhůře, může se Fortuna pyšnit slušným vstupním bonusem. Jejím klientům bude nejspíše vadit slabá nabídka dárků a bonusů k dostání za klubové body. Doporučení je také uvedeno v kapitole 6.1, stejně jako doporučení ke zlepšení znalostí a ochoty zaměstnanců.

6.3 Doporučení plynoucí ze SWOT analýzy

SWOT analýza vytvořená autorem přináší ještě další doporučení, která nebyla zjištělná dotazníkovým šetřením a benchmarkovým srovnáním. Jak již vyplývá z výsledků předchozích analýz, SK Fortuna nejvíce čerpá ze své tradice, že je nejstarší sázkovou kancelář v ČR a má stálou klientelu, které nevadí některé horší technické parametry, jako slabší kurzy nebo pomalé LIVE sázení. **Fortuna by měla těžit právě ze stálé klientely a pro**

své klienty sázející u této kanceláře mnoho let dělat zajímavé promo akce. Slabé stránky kopírují výsledky výzkumu a platí doporučení uvedená v předcházejících podkapitolách.

Fortuna by měla využít příležitostí uvedených ve SWOT analýze. Jejich naplnění není tak náročné. **Navýšení kurzové hladiny a zkvalitnění provozu LIVE sázek**, nejdůležitější příležitosti Fortuny by mohly proměnit do reality další zajímavou příležitost – **získat podíl zahraničních SK parazitujících na českém trhu**.

Hrozba, které je nejvíce aktuální pro Fortunu, je těžko ovlivnitelná. Jedná se o legalizaci podnikání v ČR pro zahraniční sázkové kanceláře. Návrhem pro Fortunu je snažit se co nejvíce tuto skutečnost oddálit. Pomoci by v tomto problému mohl **kvalitní lobbying na poli Evropského parlamentu**. Nabízí se spolupráce se zkušeným člověkem či PR agenturou, která má zkušenosti s lobováním na evropské půdě. Spolupráce by společnost vyšla na cca půl milionu a je také dost možné, že by nepřinesla kýžený výsledek, jelikož je mnohem těžší lobovat na poli Evropského parlamentu, než toho českého. Další hrozbou platící pro všechny SK je obecně vzrůstající znalost českých sázkařů a s nástupem internetu snazší dostupnost informací. Proto musí sázkové kanceláře včetně Fortuny **zaměstnávat jen ty nejlepší bookmakery, kteří mají velký přehled** v oblasti, kterou mají na starost. Také jim nesmí chybět **pečlivost, logické myšlení a analytické schopnosti**.

7 Závěr

Nástup moderních technologií, zahraniční konkurence nebo hráčská touha Čechů. Na druhé straně dopady hospodářské krize. To všechno jsou okolnosti, kterým musí čelit provozovatelé kurzových sázek a zároveň se snažit být lepší než konkurence. Vzhledem k charakteristice tohoto trhu, který nese prvky oligopolu, je konkurence českých sázkových kanceláří velmi tvrdá. A právě to jsou důvody, proč jsem si za cíl své diplomové práce určil zanalyzovat konkurenci na trhu českých sázkových kanceláří, kdy na základě výsledků z analytické části práce byla navržena doporučení pro sázkovou kancelář Fortuna, které by měly vést ke zlepšení její konkurenční pozice.

V teoretické části byla práce zaměřena na objasnění pojmů, se kterými bylo v této práci nakládáno a představení všech zkoumaných sázkových kanceláří včetně makroprostředí na tomto trhu.

V rámci analýzy konkurenčního postavení Fortuny byla použita metoda dotazníkového šetření (PAPI), benchmarkové srovnání a SWOT analýzy. Tyto metody byly součástí marketingového výzkumu realizovaného v rámci této práce. Byly zvoleny za účelem získání potřebných informací, které následně sloužily jako podklad při samotné analýze současné situace mezi konkurenty na trhu českých sázkových kanceláří. Jejich výběr byl podmíněn vhodností vzhledem k charakteru informací, které byly potřeba získat. Teoretické podklady pro analýzy byly čerpány z odborných publikací a internetových zdrojů.

Vyhodnocené údaje byly podkladem návrhů a doporučení, jejichž cílem je odstranění rozdílů v oblastech, kde SK Fortuna zaostává za konkurencí a využití oblastí, ve kterých si Fortuna vede dobře.

Z výsledků je zřejmé, že Fortuna si i přes těžkou situaci na tomto trhu vede solidně. Přesto marketingový výzkum ukázal, že **Fortuna zaostává za svým hlavním konkurentem, SK Tipsport, ve většině oblastí.** Vyšlo najevo, že **Fortuna nejvíce těží ze své tradice, kdy ji její klienti využívají ze zvyku** i přes částečnou nespokojenost s některým faktorem. Toto zjištění je primárním odůvodněním druhého místa na českém trhu dle tržního podílu s mírnou ztrátou na vedoucí Tipsport.

Doufám, že výsledky tohoto výzkumu, jako i práce celkové, budou pro sázkovou kancelář Fortuna reálným přínosem a v konečném důsledku přispějí ke zlepšení její pozice vůči konkurentům. Současně společnosti pomůže udržet svoji pozici mezi špičkou českých sázkových kanceláří, kam bezpochyby patří.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] BOXWELL, Robert J. *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill, 1994. 225 s. ISBN 0-07-006899-2
- [2] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Přel. V. Dolanský. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- [7] KOTLER, Phillip. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerová, V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. T. Juppa a M. Machek. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [9] KOZEL, Roman. et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [11] NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [12] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [13] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [14] PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

[15] ŘEZÁNKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

[16] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Periodika

[17] MOTWANI, Jaideep G. *Benchmarking in services*. Benchmarking, an international journal, 2006, vol. 13, no. 3. p. 229-231. ISSN 1463-5771.

[18] RICHTER, Vít. *Benchmarking knihoven*. Čtenář. 2009, č. 2, s. 207. ISSN 0011-2321.

Elektronické zdroje

[19] Benchmarking.cz [online]. [cit. 2014-01-22]. Dostupný z WWW:

<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

[20] Český statistický úřad [on-line] [cit. 2014-01-18] Dostupný z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120413.doc>

[21] E15.cz [on-line] [cit. 2014-01-18] Dostupný z WWW:

<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/loterii-spolecnosti-stat-uodvedly-deset-miliard-korun-965318>

[22] E15.cz [on-line] [cit. 2014-01-18] Dostupný z WWW:

<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/konec-diskriminace-stat-chysta-legalizaci-zahranicnich-sazkovych-kancelari-961708>

[23] Finexpert.cz [on-line] [cit. 2014-01-21] Dostupný z WWW:

<http://finexpert.e15.cz/pocet-domacnosti-pripojenych-k-internetu-se-zdvojnasoil>

[24] Fio banka [on-line] [cit. 2014-01-12] Dostupný z WWW:

http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/129024_nove_oceneni_Fortuna_duben_2013.pdf

[25] Fortuna a.s. [on-line] [cit. 2014-01-13] Dostupný z WWW: <http://www.ifortuna.cz/>

[26] Fortuna Entertainment Group [on-line] [cit. 2014-01-12] Dostupný z WWW:

http://www.fortunagroup.eu/cz/o_fortuna_group/index.html

[27] CHANCE a.s. [on-line] [cit. 2014-01-16] Dostupný z WWW: <http://www.chance.cz>

[28] Ihned.cz [on-line] [cit. 2014-01-13] Dostupný z WWW: <http://byznys.ihned.cz/c1-61175610-sazeni-po-internetu-vystrelilo-fortunu-k-pulmiliardovemu-provoznimu-zisku>

- [29] Kurzové sázení [on-line] [cit. 2014-01-13] Dostupný z WWW:
<http://www.kurzovesazeni.com/sazkove-kancelare/fortuna/>
- [30] Management-marketing [on-line] [cit. 2014-01-27] Dostupný z WWW:
<http://managment-marketing.studentske.eu>
- [31] MICHÁLKOVÁ, Štěpánka. Benchmarking. [online]. [cit. 2014-01-27]. Dostupný z WWW: http://www.fmforum.cz/clanky/Michalkova_benchmarking1.pdf
- [32] Ministerstvo financí ČR [on-line] [cit. 2014-01-17] Dostupný z WWW:
<http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/loterie-a-sazkove-hry/podminky-pro-povolovani-loterii/kurzove-sazky>
- [33] Pro Váš byznys [on-line] [cit. 2014-01-22] Dostupný z WWW:
<http://www.provasbyznys.cz/cesi-hojne-pouzivaji-chytre-telefony.html>
- [34] Sun Marketing [online]. [cit. 2014-01-27]. Dostupný z WWW:
<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- [35] SYNOT TIP a.s. [on-line] [cit. 2014-01-16] Dostupný z WWW:
<https://sport.synottip.cz/Info.aspx?infoId=AboutUs>
- [36] Tipsport a.s [on-line] [cit. 2014-01-15] Dostupný z WWW: <http://home.tipsport.cz/o-spolecnosti-tipsport/>

Seznam zkratek

ČR - Česká republika

DPH - daň z přidané hodnoty

HDP - hrubý domácí produkt

HR - Human resources

Kč - Koruna česká

MFČR - Ministerstvo financí České republiky

obr. - obrázek

PAPI - Paper and pencil interviewing

PR - public relations

SK - sázková kancelář

tab. - tabulka

vyd. - vydání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

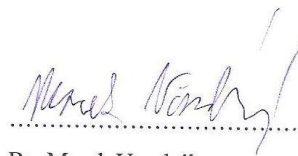
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Bc. Marek Vondrák

Adresa trvalého pobytu studenta:

Podlesí 284

757 01 Valašské Meziříčí

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Benchmarkový formulář

Příloha č. 3: Interiér pobočky sázkové kanceláře Fortuna

Příloha č. 4: Internetové sázení sázkové kanceláře Fortuna

Příloha č. 5: Corporate Publishing SK Tipsport

Příloha č. 6: Loga největších českých sázkových kanceláří

Příloha č. 7: Korelační matice hodnocených prvků sázkové kanceláře Fortuna

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Marek Vondrák, v současné době jsem studentem 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě oboru Marketing a obchod. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zanalyzovat konkurenci na trhu českých sázkových kanceláří.

Informace, které mi Vámi budou poskytnuty, budou zcela anonymní a budou sloužit pouze pro potřeby mé diplomové práce. Děkuji Vám za ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku a přeji Vám krásný den.

1. Vsadil(a) jste si během posledních 12 měsíců alespoň u jedné české sázkové kanceláře? (Fortuna, Tipsport, SYNOT TIP, CHANCE, SAZKAbet, Victoria Tip, Kajot Bet, Startip)

- a) ANO
- b) NE (konec dotazníku)

2. Znáte alespoň podle názvu tyto sázkové kanceláře? (zakroužkujte)

- | | |
|-----------------|----------|
| a) Fortuna | ANO - NE |
| b) Tipsport | ANO - NE |
| c) SYNOT TIP | ANO - NE |
| d) CHANCE | ANO - NE |
| e) SAZKAbet | ANO - NE |
| f) Victoria Tip | ANO - NE |
| g) Kajot Bet | ANO - NE |
| h) Startip | ANO - NE |

3. U které sázkové kanceláře z výše uvedených jste v posledních 12 měsících vsadil(a) dohromady nejvíce peněz?

.....

4. Jaký je hlavní důvod preference této sázkové kanceláře? (Otevřená otázka)

.....

5. Je přesto něco, co Vám u této sázkové kanceláře vadí?

.....

6. Uved'te, jak moc preferujete internetové sázení před pobočkovým sázením.

Internetové sázení 1 2 3 4 5 6 7 Pobočkové sázení

7. Vsadil(a) jste si v posledních 12 měsících u sázkové kanceláře Fortuna?

- a) ANO
- b) NE (přejděte na otázku číslo 9)

8. Nyní prosím zhodnot'te na školní stupnici spokojenost s jednotlivými prvky sázkové kanceláře Fortuna (1 – nejlepší, 5- nejhorší)

Internetové stránky (přehlednost, plynulost)	1	2	3	4	5
Vzhled a vybavenost poboček	1	2	3	4	5
Ochota zaměstnanců (na pobočce, infolinka, řešení reklamací)	1	2	3	4	5
Promo akce (např. vstupní bonusy, věrnostní program)	1	2	3	4	5
Kurzová nabídka (její šíře a výška kurzů)	1	2	3	4	5

9. Jaká barva symbolizuje sázkovou kancelář Fortuna?

.....

10. Jaké je reklamní heslo sázkové kanceláře Fortuna?

.....

11. Vsadil(a) jste si v posledních 12 měsících u sázkové kanceláře Tipsport?

- a) ANO
- b) NE (přejděte na otázku číslo 13)

12. Nyní prosím zhodnot'te na školní stupnici spokojenost s jednotlivými prvky sázkové kanceláře Tipsport (1 – nejlepší, 5- nejhorší)

Internetové stránky (přehlednost, plynulost)	1	2	3	4	5
Vzhled a vybavenost poboček	1	2	3	4	5
Ochota zaměstnanců (na pobočce, infolinka, řešení reklamací)	1	2	3	4	5
Promo akce (např. vstupní bonusy, věrnostní program)	1	2	3	4	5
Kurzová nabídka (její šíře a výška kurzů)	1	2	3	4	5

13. Vsadil(a) jste si v posledních 12 měsících u sázkové kanceláře CHANCE?

- a) ANO
- b) NE (přejděte na otázku číslo 15)

14. Nyní prosím zhodnoťte na školní stupnici spokojenost s jednotlivými prvky sázkové kanceláře CHANCE (1 – nejlepší, 5- nejhorší)

Internetové stránky (přehlednost, plynulost)	1	2	3	4	5
Vzhled a vybavenost poboček	1	2	3	4	5
Ochota zaměstnanců (na pobočce, infolinka, řešení reklamací)	1	2	3	4	5
Promo akce (např. vstupní bonusy, věrnostní program)	1	2	3	4	5
Kurzová nabídka (její šíře a výška kurzů)	1	2	3	4	5

15. Vsadil(a) jste si v posledních 12 měsících u sázkové kanceláře SYNOT TIP?

- a) ANO
- b) NE (přejděte na otázku číslo 17)

16. Nyní prosím zhodnoťte na školní stupnici spokojenost s jednotlivými prvky sázkové kanceláře SYNOT TIP (1 – nejlepší, 5- nejhorší)

Internetové stránky (přehlednost, plynulost)	1	2	3	4	5
Vzhled a vybavenost poboček	1	2	3	4	5
Ochota zaměstnanců (na pobočce, infolinka, řešení reklamací)	1	2	3	4	5
Promo akce (např. vstupní bonusy, věrnostní program)	1	2	3	4	5
Kurzová nabídka (její šíře a výška kurzů)	1	2	3	4	5

17. Seřad'te dle významnosti faktory, jak jsou pro vás důležité při volbě sázkové kanceláře, u které si vsadíte (1 – nejdůležitější, 10 – nejméně důležité)

Šířka kurzové nabídky	_____
Výše kurzů	_____
Live sázky	_____
Nejbližší pobočka	_____
Image poboček	_____
Věrnostní program	_____
Vstupní bonus	_____
Internetové stránky	_____
Ochota zaměstnanců	_____
Profil na sociální síti	_____

18. Kolik % z Vámi vsazené částky u českých sázkových kancelářích v posledních 12 měsících tvoří odhadem live sázky?

- a) Live sázky nevyužívám (přejděte na otázku číslo 20)
- b) 1% - 25%
- c) 26% - 50%
- d) 51% - 75%
- e) 76% - 100%

19. U které české sázkové kanceláře nejčastěji využíváte live sázky?

- a) Fortuna
- b) Tipsport
- c) SYNOT TIP
- d) CHANCE
- e) SAZKAbet
- f) Victoria Tip
- g) Kajot Bet
- h) Startip

20. U kolika českých sázkových kanceláří máte zřízen účet?

.....

21. Kolik peněz v průměru vsadíte na jednu sázku?

- a) 5 – 50 Kč
- b) 51- 200 Kč
- c) 201 – 500 Kč
- d) 501 – 1000 Kč
- e) 1001 Kč a více

22. Kolik sázkových příležitostí v průměru obsahuje Vaše sázka?

- a) 1
- b) 2-3
- c) 4-6
- d) 7-10
- e) 11 a více

23. Jaký je Váš měsíční příjem?

- a) Do 6000 Kč
- b) 6001 – 12000 Kč
- c) 12001 – 20000 Kč
- d) 20001 – 30000 Kč
- e) 30001 Kč a více

24. Jaký je Váš věk?

- a) 18-24 let
- b) 25 – 39 let
- c) 40 – 55 let
- d) 56 let a více

25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

Příloha č. 2 – Benchmarkový formulář

Kritérium	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Internetové stránky					
Live sázení					
Profil na soc. síti					
Šířka kurzové nabídky					
Výše kurzů					
Hustota sítě poboček					
Image poboček					
Věrnostní program					
Vstupní bonus					
Ochota a znalost zameců					
Celkem					

Oblast	Váhy	Fortuna	Tipsport	Chance	SYNOT TIP
Online působení					
Kurzová nabídka					
Pobočky					
Promo akce					
Lidský faktor					
Celkem					

Zdroj: Vlastní

Příloha č. 3 – Interiér pobočky sázkové kanceláře Fortuna



Zdroj: [28]

Příloha č. 4 – Internetové sázení sázkové kanceláře Fortuna

The screenshot displays the Fortuna betting website interface. The top navigation bar includes the Fortuna logo and links for 'Kurzové sázky', 'Sázky LIVE', and 'Věrnostní program'. The main content area is divided into several sections:

- Left Sidebar:** Contains a search bar, a list of sports (NHL, KHL, Fotbal, Hokej, Tenis, etc.), and a 'Může se hodit' (May be useful) section with links like 'Nápověda' (Help) and 'Kontakty' (Contacts).
- Top Section:** Features a 'Hledat' (Search) bar and a 'Nabídka dle data' (Offer by date) dropdown.
- Center Section:** Displays a featured match 'Teplice - Liberec' with a photo of players and a text snippet. Below it, a table shows odds for various matches, including 'Szczecin-Lubin' and 'M.Tel Aviv-Mac.Petah Tikva'.
- Right Section:** Contains an 'Analýzy' (Analysis) section with a list of matches and a 'Tiket' (Ticket) section showing a summary of bets and odds.

The bottom of the page shows a 'Celkový kurz' (Total odds) of 40.70 and a 'Vklad (Kč)' (Stake) of 50.00. The 'Možná výhra (Kč)' (Possible win) is 2035. The page also includes a 'Sestavit tiket' (Build ticket) button and a 'Přípravit tiket' (Prepare ticket) button.

Zdroj: [29]

V.O.k. Tip

16. 1. 2012

3

INTERNETOVÉ
VIDEOPŘENOSY
& SÁZKY TIPLIVE NA
WWW.TIPSPORT.CZ

Foto: Jiri Vojzola

AUSTRÁLIE
PRVNÍ GRANDSLAMOVÁ VÝZVA!

Týdeník pro kurzové sázky a sport

30 Kč, pro účastníky Tipkonta 25 Kč

Zdroj:[36]

Příloha č. 6 – Loga největších českých sázkových kanceláří

Fortuna



Zdroj: [25]

Tipsport



Zdroj: [36]

CHANCE



Zdroj: [27]

SYNOT TIP



Zdroj: [35]

Příloha č. 7 – Korelační matice hodnocených prvků SK Fortuna

Correlations							
			Hodnocení internetových stránek SK Fortuna	Hodnocení poboček SK Fortuna	Hodnocení ochoty zaměstnanců SK Fortuna	Hodnocení promo akcí SK Fortuna	Hodnocení kurzové nabídky SK Fortuna
Spearman's rho	Hodnocení internetových stránek SK Fortuna	Correlation Coefficient	1,000	,172	,095	,207	,078
		Sig. (2- tailed)	.	,129	,405	,067	,496
		N	79	79	79	79	79
	Hodnocení poboček SK Fortuna	Correlation Coefficient	,172	1,000	,551**	,090	,117
		Sig. (2- tailed)	,129	.	,000	,428	,304
		N	79	79	79	79	79
	Hodnocení ochoty zaměstnanců SK Fortuna	Correlation Coefficient	,095	,551**	1,000	,200	,298**
		Sig. (2- tailed)	,405	,000	.	,078	,008
		N	79	79	79	79	79
	Hodnocení promo akcí SK Fortuna	Correlation Coefficient	,207	,090	,200	1,000	,668**
		Sig. (2- tailed)	,067	,428	,078	.	,000
		N	79	79	79	79	79
	Hodnocení kurzové nabídky SK Fortuna	Correlation Coefficient	,078	,117	,298**	,668**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,496	,304	,008	,000	.
		N	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastní